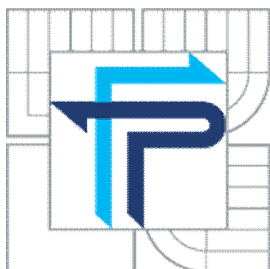


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF ECONOMICS

ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI RAMOZ S.R.O.

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF RAMOZ S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VENDULA VÍTŮ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ROBERT ZICH, Ph.D., Ph.D.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vítů Vendula, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj konkurenceschopnosti společnosti RAMOZ s.r.o.

v anglickém jazyce:

Development of Competitiveness of RAMOZ s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing a management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MAGRETTA, Joan. MICHAEL PORTER JASNĚ A SROZUMITELNĚ. O konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- PORTER, Michael E. Competitive advantage. New York: Free Press, 1985. 558 s. ISBN 0-684-84146-0.
- PORTER, Michael E., Competitive strategy. New York: Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.
- VEBER, Jaroslav a kol. Management základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
- ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Robert Zich, Ph.D., Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 16.05.2014

ABSTRAKT

V diplomové práci je řešena problematika zvyšování rozvoje konkurenceschopnosti směnářské společnosti. Teoretická část práce zahrnuje poznatky z odborné literatury, které se týkají posílení konkurenceschopnosti podniku a její specifikace ve službách. V praktické části jsou tyto teoretické poznatky aplikovány na konkrétní firmě. Na základě analýzy současného stavu firmy a jejího okolí jsou vytvořeny návrhy, tak aby vedly ke zvýšení konkurenční schopnosti této společnosti.

Klíčová slova:

Strategie, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda

ABSTRACT

The master's thesis concerns with a theme of increasing competitiveness of a foreign exchange company. The theoretical part of the work includes knowledge about competitiveness of the company and service specifications. In the practical part knowledge are applied to a specific company. Based on the analysis of the company and her environment are created proposals for increasing competitiveness of the company.

Keywords:

Strategy, Competition, Competitiveness, Competitive Strategy, Competitive Advantage

Bibliografická citace diplomové práce

VÍTŮ, V. *Rozvoj konkurenceschopnosti společnosti RAMOZ s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 109 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D., Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2014

.....

podpis studenta

Poděkování

Velice ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D., Ph.D. za trpělivost, odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytnul při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti RAMOZ s.r.o. za poskytnutí potřebných materiálů a informací, na základě kterých mohla být tato práce zrealizována.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍL PRÁCE A METODIKA	12
1 TEORIE.....	14
1.1 Strategie	14
1.2 Konkurence.....	16
1.3 Konkurenceschopnost a úspěchuschopnost	18
1.4 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie.....	20
1.4.1 Porterovo pojetí konkurenční výhody a strategie	20
1.4.2 Portfolio konkurenčních výhod dle Zicha	24
1.5 Současné pojetí konkurenční výhody a strategie.....	26
1.6 Specifikace služeb	27
1.6.1 Vlastnosti služeb	28
1.6.2 Marketing služeb.....	30
1.6.3 Marketingový mix služeb.....	34
1.6.4 Marketingové plánování.....	35
1.7 Kritické zhodnocení teoretických východisek.....	35
2 ANALÝZA.....	37
2.1 Základní údaje o společnosti	37
2.2 Analýza obecného okolí	38
2.2.1 PESTE analýza	38
2.3 Analýza oborového okolí	47
2.3.1 Hlavní odběratelé – zákazníci.....	47
2.3.2 Vymezení dodavatelů.....	47
2.3.3 Vymezení konkurentů společnosti.....	48
2.3.4 Substituční produkty	51
2.3.5 Porterova analýza pěti sil	53
2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku.....	55
2.4.1 Metoda „7S“	55
2.4.2 Marketingový mix.....	57
2.4.3 Finanční analýza	63

2.5 Hodnotový řetězec	66
2.5.1 Primární činnosti.....	66
2.5.2 Podpůrné činnosti.....	69
2.5.3 Zhodnocení hodnotového řetězce	71
2.6 SWOT analýza	72
2.6.1 Silné stránky	72
2.6.2 Slabé stránky.....	73
2.6.3 Příležitosti.....	73
2.6.4 Hrozby	73
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	77
3.1 Východiska.....	77
3.2 Cíle společnosti.....	77
3.2.1 Cíle společnosti dle SMART	78
3.3 Konkurenční strategie	79
3.4 Řešení vycházející ze SWOT analýzy a hodnotového řetězce firmy	81
3.5 Hodnotový řetězec po implementaci návrhů	82
3.5.1 Řízení vstupních operací.....	82
3.5.2 Rozšíření služeb	86
3.5.3 Infrastruktura společnosti.....	87
3.5.4 Řízení výstupních operací	90
3.5.5 Marketing a odbyt.....	91
3.5.6 Servisní obsluha	92
3.5.7 Zhodnocení hodnotového řetězce	92
3.6 Celkové náklady, výnosy a zisky na realizaci návrhů	94
3.7 Časový harmonogram realizace návrhů	97
3.8 Rizika spojená s realizací návrhů řešení.....	99
3.9 Přínosy návrhů řešení.....	99
ZÁVĚR	102
LITERATURA	103
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	107
SEZNAM PŘÍLOH	109

ÚVOD

Proměnlivé prostředí legislativy, neustále rostoucí nabídka produktů, služeb a silící konkurence – právě tyto faktory posouvají peněžní služby mezi dynamické obory. Obecně jakákoliv vyspělá ekonomika je bez existence peněz nepředstavitelná. Peníze se vyvíjí už celá staletí, a to až do podoby bankovek, mincí či elektronických peněz, které jsou nám známe dnes. Stejně jako peníze, se rozvíjí i obchod s nimi. Jakmile v různých zemích existují zvláštní platidla, musí obchodníci, kteří zde nakupují, vyměňovat platidla své země za místní a naopak. Obchod s penězi či s peněžním zbožím, se proto vyvíjí především z mezinárodního styku. Postupně tedy začalo vznikat směnárství, které je třeba považovat za jeden z přirozených základů moderního obchodu s penězi.

Když se řekne slovo směnárna, směnárník, většině z nás se vybaví tzv. vekslák. Tito lidé se v komunistickém Československu věnovali nelegálnímu prodeji valut či bonů, kterými bylo možné nakupovat zahraniční zboží v prodejnách Tuzex. Já se však ve své práci chci věnovat směnárně, která svoji činnost provozuje zcela legálně, na základě koncese.

Největší rozmach směnárství, stejně jako většina odvětví obchodu, zaznamenalo po roce 1989, kdy bylo možné začít v České republice svobodně podnikat. Otevření hranic způsobilo, že Češi začali cestovat a vyhledávat zahraniční měnu. Dnes, tedy téměř 25 let po revoluci, najdeme směnárny téměř všude. Tato činnost je dnes provozována nejen v bankách, ale i v pouličních provozovnách, které jsou v každém velkém a turisticky atraktivním městě téměř na každém rohu. Aby byly firmy konkurenceschopnější, je důležité adaptovat se tržním podmínkám a přáním zákazníků, dbát na udržitelný a konkurenceschopný firemní rozvoj každého podniku, a to v každém odvětví. Z tohoto důvodu jsem se ve své práci zaměřila na rozvoj konkurenceschopnosti směnárny RAMOZ s.r.o. působící na Znojemsku. Vytvoření návrhů pro posílení konkurenceschopnosti této firmy tak, aby se měla možnost na trhu více prosadit a lépe odolávat konkurenčnímu prostředí.

V první části práce definuji hlavní a dílčí cíle této diplomové práce. Dále v teoretické části se věnuji přístupům několika autorů, které souvisí s konkurenceschopností, tím jak je vnímán pojem konkurence, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Z těchto

přístupů si pak zvolím kombinaci pro mě nejvhodnějších, které aplikuji na odvětví poskytující služby – směnárství. V praktické části se zabývám analýzou současného stavu zvolené společnosti, na základě které vytvořím konkrétní podobu návrhů, jak dosáhnout stanoveného cíle.

CÍL PRÁCE A METODIKA

Společnost RAMOZ s.r.o. funguje na regionálním trhu již 10 let. Za tuto dobu si získala věrnost řady klientů, a to jak ze strany běžných spotřebitelů, tak i několika větších firem, se kterými spolupracuje. Jelikož se finanční a peněžní služby, ve kterých RAMOZ obchoduje, posunují neustále dopředu, je nutné dokázat se adaptovat na současné požadavky trhu, vyhovět tak klientům a posílit své postavení oproti konkurenci.

Hlavním cílem diplomové práce je tedy návrh na posílení konkurenceschopnosti společnosti RAMOZ s.r.o., a to na základě analýz vlivů makroekonomických a mikroekonomických faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost.

Díličními cíli, kterých má být v práci dosaženo, je zhodnocení stávající situace společnosti, jejího obecného a oborového okolí. K tomuto mi dopomohou marketingové nástroje jednotlivých strategických analýz, a to:

- PESTE analýza;
- Porterova analýza pěti sil;
- Analýza vnitřních faktorů modelu „7 S“;
- Analýza marketingového mixu;
- Hodnotový řetězec;
- Finanční analýza;
- SWOT analýza.

Výsledkem bude návrh řešení, která by vedla k posílení konkurenceschopnosti společnosti RAMOZ s.r.o.

METODIKA

Předtím, než budou vytvořeny návrhy na posílení konkurenceschopnosti, je nutné provést analýzu současného stavu společnosti, a to v následujících krocích:

- představení společnosti a její historie;

- PESTE analýza, zkoumající vlivy politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního, technologického a ekologického prostředí, tedy sleduje vlivy makroprostředí;
- Porterova analýza pěti sil, tedy analýza konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení;
- Analýza vnitřních faktorů společnosti, a to prostřednictvím modelu 7-S, který je používán k analýze firem všech velikostí a zabývá se sledováním faktorů: firemní strategie (strategy), struktura (structure), systémy (systems), styl (style), zaměstnanci (staff), schopnosti (skills) a sdílené hodnoty (shared values);
- Analýza marketingového mixu, tedy čtyř základních marketingových nástrojů, kterými jsou produkt (product), cena (price), místo-distribuce (place) a propagace (promotion) s rozšířením o další 3P (people, physical evidence, process);
- Finanční analýza, ke zjištění ekonomické situace společnosti;
- SWOT analýza, která je založena na kombinaci silných (strengths), slabých (weaknesses) stránek podniku, příležitostech (opportunities) a hrozeb (threats) vnějšího okolí.

Na základě těchto analýz budou stanoveny návrhy vhodné strategie pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

1 TEORIE

1.1 Strategie

Termín *strategie* je velmi používaná ekonomická kategorie v současném výrobním i obchodním slovníku. *Pojem strategie* má svůj původ v řečtině a znamená – volně přeloženo – umění velitele nebo generála. Ve slovníku obchodníků a výrobců se vždy tento termín spojuje se schopností rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality.

„V nejobecnějším slova smyslu je *strategie použití prostředků, nástrojů, metod, instrumentů k dosažení cíle*. Představuje soubor možných postupů a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny náležitosti a skutečnosti pro úspěšné provedení budoucího rozhodování. Konečným cílem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek firmy a vytvořit jednotný celek jeho dalších perspektiv.

Marketingová strategie charakterizuje směr k dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Zásady pro konkrétní vyjádření koncepce marketingové strategie firmy lze shrnout následovně:

- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků do vybudování účinného vztahu výrobek – trh ve shodě s vytyčenými cíli podniku;
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích.

Aby mohla být sestavena správná strategie, je nutné znát cíl, kterého jejím prostřednictvím chceme dosáhnout. Pro vztah strategie a cíle je podstatné, jak konkrétně marketingově vnímat cíl. Většinou se má za to, že marketingovým cílem firmy je ovládnutí „svého“ tržního segmentu. Proto je nutné si připomenout také tři, navzájem související marketingové pojmy: tržní segment, cílový segment, cílová skupina.

Tržní segment (segment trhu) je skupina spotřebitelů na trhu, která má stejné potřeby, a tím se liší od jiných skupin na trhu, které mají jiné stejné potřeby. Segment (segmentace) je tedy vlastnost trhu.

Cílový segment je tržní segment, jež tvoří potřeby lidí, které můžeme uspokojit našim produktem. Cílový segment je tedy již vztahová záležitost.

Cílová skupina je pak ta část spotřebitelů, na kterou zaměříme (zacílíme) svoji marketingovou strategii tak, abychom dosáhli uspokojení potřeb cílového segmentu našim produktem.“ [1, s. 10 – 11]

„Chápání strategie jako nástrojů k dosažení cílů není jediné možné. Toto předpokládá, že známe cíl, umíme jej definovat a k němu přiřazujeme jemu odpovídající prostředky. V polovině 90. let 20. století se začalo prosazovat poněkud jiné, více systémové pojetí strategie. Na rozdíl od mechanického řazení strategie – cíl se strategií začíná. Cíle se stává součástí strategie, respektive strategií se rozumí jako nástrojů k dosažení cílů (strategické zacílení).“ [1, s. 12]

Dle Portera *strategie* *objasňuje, jak organizace vystavená konkurenci bude dosahovat mimořádné úrovně výkonnosti*. Tato definice je zdánlivě prostá, avšak je nutné se zamyslet nad tím, co znamenají jednotlivá slova, jež obsahuje. Umět definovat pojmy jako je konkurence, jak působí, jak organizace „vítězí“ nebo jaký je význam slov mimořádná výkonnost. [2, s. 27 – 28]

Za klíčové pro pojem strategie lze označit zejména tyto skutečnosti:

- původ slova je ve vojenství;
- je spojována s dlouhodobým fungováním organizace nebo jakéhokoli subjektu, pro nějž je tvořena;
- má být spjata s dosažením konkrétních cílů;
- zasahuje a čerpá z mnoha oblastí;
- přijetí konkrétní strategie je zpravidla dosti zásadním rozhodnutím, ovlivňujícím podstatnou část či dokonce celou firmu;
- musí zohlednit jak prostředí, ve kterém má být realizována, tak zdroje, které jsou k dispozici;
- musí být spjata s rozvojem konkurenceschopnosti firmy, protože prostředí, ve kterém se pohybuje, je zpravidla konkurenční.

S tímto souvisí také vymezení *procesu strategického řízení*, které zahrnuje strategickou analýzu, hledání a hodnocení variant, formulaci strategie a její implementaci. Vedle těchto základních kroků je také třeba pracovat s principem zpětné vazby, základním vymezením východisek směřujících celý proces a tzv. přesností navigace – vymezením toho, jakým způsobem se podařilo strategii naplnit.

Formulace strategie je zpravidla založena na hierarchické struktuře, zahrnující vizi a misi a strategii firemní, business a funkční. Jednotlivé části lze chápat takto:

- *vize* – stav, ke kterému firma z dlouhodobého hlediska směřuje, bývá vyjádřena obecně;
- *mise* – určitý rámec vymezující způsob chování firmy na cestě k vizi. Vymezuje to, jakým způsobem strategie naplňuje zájmy vlastníka, jak se profiluje vůči svému okolí a zohledňuje interní faktory;
- *firemní strategie* – vymezuje chování a záměry firmy jako celku;
- *business strategie* – jsou rozpracovány pro jednotlivé strategické obchodní jednotky a definují jejich chování na určitém trhu;
- *funkční strategie* – řeší strategické zajištění jednotlivých funkčních oblastí jako je výroba, marketing, výzkum a vývoj, personalistika, finanční řízení apod. pro jednotlivé strategické obchodní jednotky. [3, s. 12 – 15]

1.2 Konkurence

Pokud chce být firma na trhu úspěšná a vytvořit účinnou marketingovou strategii, musí věnovat pozornost nejen současným a potencionálním zákazníkům, ale i konkurenci. Neustále musí analyzovat kroky svých konkurentů a vytvářet konkurenční marketingové strategie, které jí umožní vybudovat silnou pozici proti konkurenci a vytvořit co nejsilnější konkurenční výhodu.

Konkurence je pro ekonomické myšlení klíčová, přesto ekonomická teorie nepodává její jednoznačnou definici. Jedna z mnoha definic konkurence říká: „*Konkurence je rivalství mezi jednotlivci (nebo skupinami či národy) a vzniká vždy, když se dvě a více stran snaží o něco, co nemohou všichni získat*“. [4, s. 531]

Konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu každého podniku. Konkurence určuje vhodnost podnikatelských činností, které mohou přispět k jeho výkonu, jako je inovace, kultura či úspěšná implementace. [5, s. 1]

Manažeři často o konkurenci uvažují jako o jisté formě boje, bitvy o získání převahy s nulovým součtem, v níž mohou zvítězit jen výrazně dominantní aktéři. Často jde o naprosto chybný způsob myšlení. Klíč ke konkurenčnímu úspěchu spočívá ve schopnosti organizace vytvářet jedinečnou hodnotu. Porterův recept: usilujte o to být jedineční, nikoli nejlepší. *Podstatou konkurence je vyvážení hodnoty, nikoli přemáhání soupeřů.* [2, s. 25]

„Aby byla strategie správně nastavena, musí být *pojetí konkurence dostatečně komplexní*. Je nezbytné charakterizovat nejen standardně pojímané oborové, případně obecné okolí, ale také řadu dalších vlivů, které mají často zásadní dopad na potřebnou úroveň konkurenceschopnosti. Konkurenci je možné považovat za přirozenou součást naší existence.

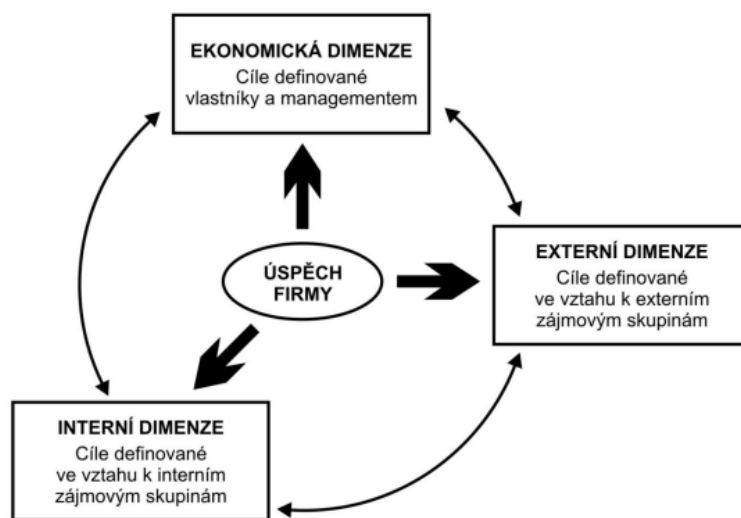
Úzké pojetí konkurence vymezené vztahem „firma – konkurent – zákazník“ nemusí být dostatečné. Opomenuty jsou zde přinejmenším tři aspekty:

- soutěž v oblasti zdrojů, tedy ve smyslu jakýchkoliv vstupů, které firma potřebuje;
- nerespektování pravidla „fair play“, které zpravidla bývá označováno hospodářskou soutěží;
- rozlišování mezi konkurenty, tedy postihnout chování konkurentů a jejich strategii. Pochopit, zda jde o firmu, která je konkurentem proto, že je ve stejném odvětví, a nebo je příčinou konkurenčního střetu průnik zájmů firem, které spolu nemají mnoho společného.“ [3, s. 48 – 49]

Jak již bylo zmíněno jinými autory, také dle Vebera tradiční pojetí konkurence vycházející z ekonomických teorií minulého století je chápáno spíše jako boj, kde několik velkých firem se snaží zvýšit svůj podíl na trhu. Konkurence je tedy chápána jako nepřátelský jev ohrožení. [6, s. 388]

1.3 Konkurenceschopnost a úspěchuschopnost

Ke strategii lze přistupovat různým způsobem. Má-li ovšem strategie směřovat k úspěchu, je podstatná logika vyplývající z provázanosti definovaných cílů jakožto měřítka úspěchu, prostředí, ve kterém má být cílů dosaženo – konkurenčním prostoru, a schopností instituce, která se snaží cílů dosáhnout, tedy podniku nebo vlastně jakékoli organizace.



Obr. 1: Třídimenzionální hodnocení úspěchu firmy – 3D (Zdroj: [3, s. 29])

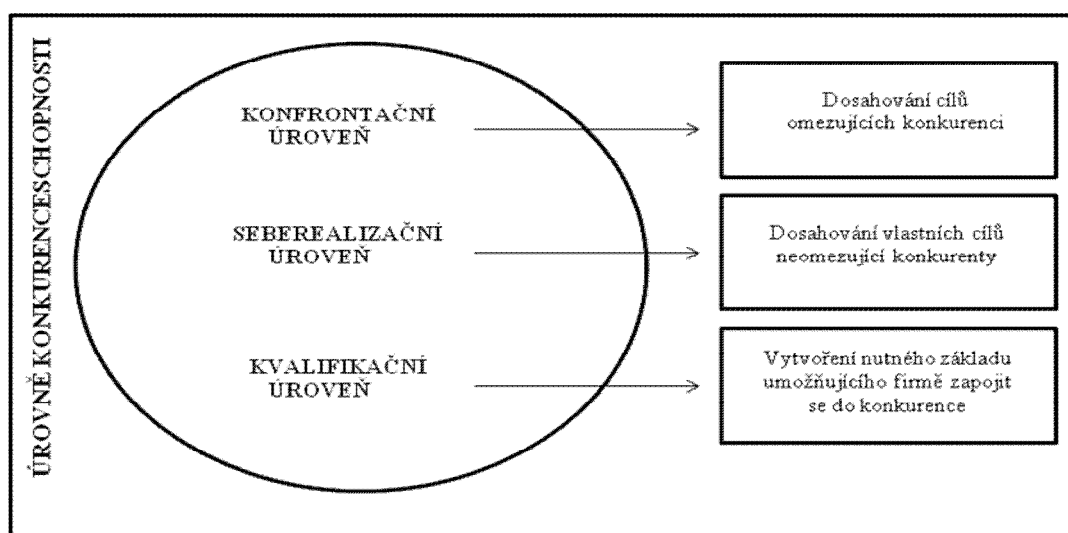
Každý cíl, kterého chce organizace dosáhnout, je možné vždy promítnout do tří dimenzí – tzv. 3D pohled, tedy tří dimenzionální pohled. Prvním rozměrem jsou *ekonomické souvislosti* či přímo ekonomické vyjádření. Do této kategorie můžeme zařadit cíle typu výše zisku, růst hodnoty firmy, růst cen akcií aj. Druhá je *externí dimenze*, která vyplývá ze skutečnosti, že cíle mají být dosaženy v určitém, více či méně konkurenčním prostředí. Zde je důležité si uvědomit, které externí vlivy a případně zájmové skupiny jsou natolik významné, že je potřeba jim věnovat dostatečně jasné cíle. Třetí dimenze cílů je *interní*, která musí zajistit především obecně odpovídající interní rozvoj organizace. Musí být zajištěny veškeré odpovídající a potřebné zdroje potřebné pro naplnění všech ostatních cílů. Důležité je nastolení rovnováhy v 3D pojetí úspěchu firmy. [3, s. 28 - 29]

Strategii *úspěchuschopnosti* je tak možné definovat jako strategii vedoucí k dosažení úspěchu, které zohledňuje právě konkurenceschopnost, cíle, konkurenční prostředí a

rozvoj firmy. Toto vymezení se zásadně liší, a to zejména ve filozofii, struktuře a faktorech, které využívá. Zásadní rozdíly lze nalézt ve vymezení konkurenčního prostředí, konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody, jak se přesvědčíme v následujících kapitolách.

Úspěchuschopná je jakákoli organizace jen tehdy, je-li schopna za daných podmínek naplnit stanovené cíle na požadované, případně za daných podmínek maximálně možné úrovni. V opačném případě má její činnost charakter pouhé „účasti“ bez ohledu na to, jak působivá může být. [3, s. 17]

Konkurenceschopnost je poměrně dlouhé slovo. Proto se nabízí usnadnit si jeho chápání do rozložení dvou kratších – „konkurence“ a „schopnost“. Požadavek, který na konkurenceschopnost klade koncepce úspěchuschopnosti, vyvolává potřebu odlišit tři úrovně konkurenceschopnosti – kvalifikační, seberealizační a konfrontační.



Obr. 2: Úrovně konkurenceschopnosti (Zdroj: [3, s. 86])

Kvalifikační úroveň je spojena s dosažením takové kvality konkurenceschopnosti, aby byla firma schopna se vůbec soutěže účastnit. Dosáhne-li firma takové kvalifikační úrovně, že je schopna naplnit cíle, jejichž dosažení v zásadě neohrožuje ostatní konkurenty, hovoříme o *seberealizační úrovni*. Prakticky to znamená, že jak daná firma, tak její konkurenti mohou dosahovat svých cílů, aniž by musela být jejich vzájemná rivalita nějak zásadní. Ve většině případů je pravděpodobné, že bude docházet ke kolizi cílů. V tomto okamžiku musí úroveň konkurenceschopnosti naplnit *konfrontační*

úroveň, která umožní dosažení cílů i v prostředí s vysokou rivalitou, kdy je nezbytné nad konkurenty zvítězit. [3, s. 85 – 87]

1.4 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie

Růst kupní síly obyvatelstva, globalizace trhů, diverzifikace výroby atd. vyvolávají nový pohled na konkurenci. Právě koncept konkurenční výhody má dominující úlohu v zabezpečování úspěšného rozvoje. Veber odkazuje ve své knize právě na Portera, který uvádí celou řadu oblastí, ve kterých si firma může vytvořit a udržovat konkurenční výhodu. V poslední době se také prosazuje v rámci konceptu konkurence přístup „dobrých a špatných konkurentů“, kde Porter dokazuje, že dobří konkurenti mohou posloužit pro řadu strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepší strukturu odvětví. Oproti tomu špatným konkurentům, kteří nechápou pravidla hry na tru a nemají zcela pevnou strategii, je třeba se vyhnout či se jich snažit zbavit tak, aby bylo dosaženo optimální struktury daného trhu. Alternativní cestou konkurence pak může být spolupráce ve formě formálních i neformálních partnerství organizací. [6, s. 388 - 389]

1.4.1 Porterovo pojetí konkurenční výhody a strategie

Právě konkurenční výhoda je spojována nejčastěji s Porterem. *Má-li firma skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahuje nižších nákladů, účtuje si vyšší ceny, popř. dělá obojí.* Dle Portera je toto jediný způsob, jak může jedna firma být z hlediska výkonnosti lepší než jiná firma. Pokud má mít strategie nějaký reálný význam, musí mít přímou vazbu na finanční výkonnost firmy. Konkurenční výhoda je věcí mimořádné výkonnosti firmy. Dalším klíčovým metodickým rámcem Portera je zakotvení konkurenční výhody v hodnotovém řetězci. [2, s. 67 – 68]

Hodnotový řetězec

Sled činností, které firma vykonává při konstruování, produkci, prodeji, dodávání a poprodejní podpoře svých produktů či služeb se označuje jako hodnotový řetězec. Tento je součástí rozsáhlejšího hodnotového systému. Jde o nástroj, který dovoluje rozdělit firmu na strategicky závažné činnosti, aby se soustředila na zdroje konkurenční výhody.



Obr. 3: Hodnotový řetězec dle Portera (Upraveno dle: [5, s. 37])

Hlavní kroky analýzy hodnotového řetězce:

- 1) Určit hodnotový řetězec odvětví.
- 2) Porovnání hodnotového řetězce odvětví s hodnotovým řetězcem firmy.
- 3) Zaměřit se na faktory ovlivňující cenu, na ty činnosti, jež v současnosti nebo budou mít vliv na diferenciaci.
- 4) Zaměřit se na faktory ovlivňující náklady a zvláštní pozornost věnovat činnostem, které představují velký nebo rostoucí procentní podíl nákladů. [2, s. 78 – 83]

Při posuzování konkurenční výhody musí tedy být výnosy srovnávány výsledky, jichž dosahují jiné firmy v témže odvětví. Má-li firma konkurenční výhodu, může udržovat relativně vyšší ceny, a nebo nižší *relativní náklady* než její soupeři v odvětví, viz. obrázek 4. Ziskovost firmy zde má dva zdroje: strukturu v odvětví a relativní postavení.

Relativní cenou zde rozumíme to, zda jsme schopni účtovat si více, než si účtují soupeři. U Portera k této schopnosti účtovat si relativně vyšší cenu odkazuje *diferenciace*. *Relativními náklady* dle Portera rozumíme to, zda dokáže podnik vyrábět (poskytovat služby) s nižšími náklady než soupeři. [2, s. 74 – 75]

	Struktura v odvětví	Relativní postavení
Porterův metodický rámec	Pět sil	Hodnotový řetězec
Analýza se soustřeďuje na	Hnací faktory ziskovosti odvětví	Rozdíly v činnostech
Analýza objasňuje	Průměrnou cenu a průměrné náklady v odvětví	Relativní cenu a relativní náklady

Obr. 4: Správný analytický přístup: Proč jsou některé firmy ziskovější než jiné?
(Zdroj: [2, s. 69])

Porter navazuje na konkurenční výhody tří základní generické strategie pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví. Jsou jimi vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus (úzký rozsah, zaměření) jak ukazuje obrázek 5.

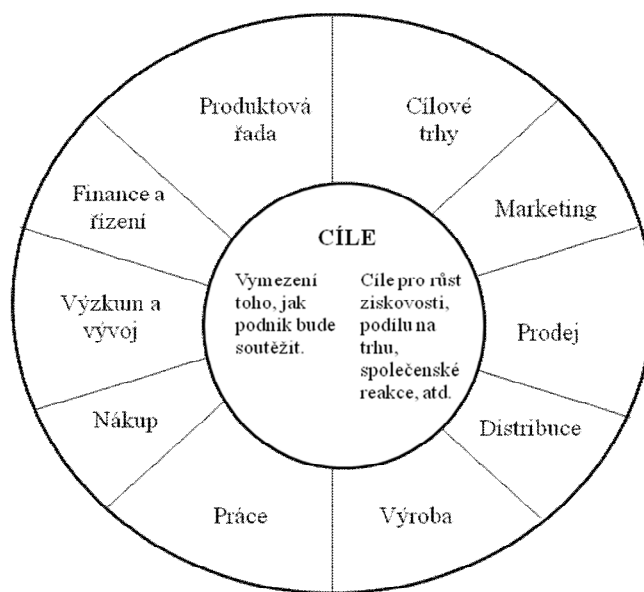
		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3a. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3b. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obr. 5: Tři generické strategie podle Portera (Upraveno dle: [5, s. 12])

V případě *vůdčího postavení v nízkých nákladech* jde o schopnost vyrobit a prodat porovnatelný výrobek levněji než konkurence. V druhém případě, *tedy diferenciaci*, pak konkurenční strategie závisí na schopnosti firmy nabídnout zákazníkům unikátní a výjimečnou hodnotu v otázkách kvality, uživatelskosti, charakteristik, trvanlivosti či servisu. Poslední je *strategie úzkého rozsahu*, což v Porterově pojetí znamená zaměření pozornosti na konkrétní segment či skupinu segmentů v určitém odvětví a uplatnění zde jedné z prvních dvou generických strategií. Porter zde používá označení nákladová

fokální strategie a diferenciační fokální strategie. Východiskem první z těchto strategií jsou tedy rozdíly v chování nákladů v některých segmentech. Druhá strategie pak vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech. Na rozdíl od segmentace se fokální strategie dle Portera týkají celého hodnotového řetězce a ne jen marketingové činnosti. [5, s. 11 – 15]

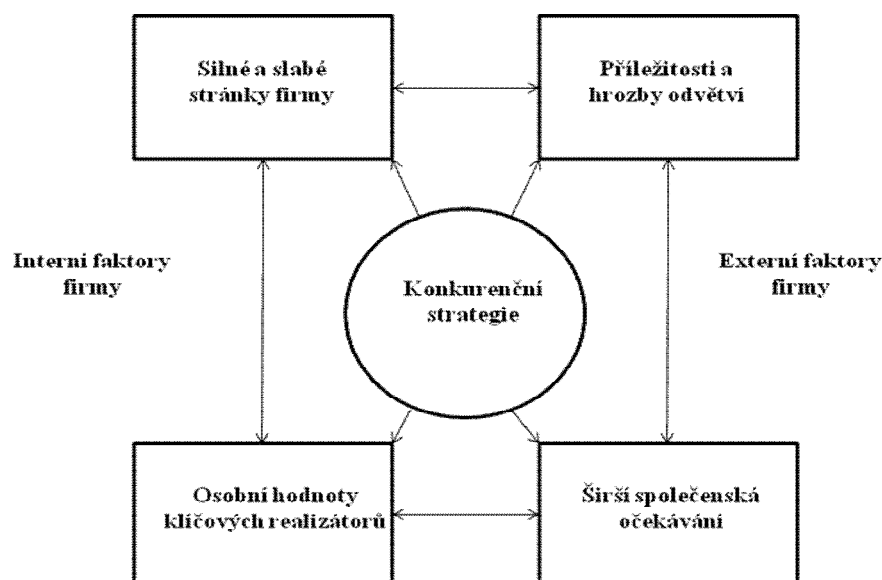
V rozvoji konkurenční strategie se vyvíjí široký vzorec pro to, jak podnik bude soutěžit, jaké by měly být jeho cíle a jakou chce uplatňovat politiku k jejich provedení. Obrázek č. 6 ukazuje, že *konkurenční strategie* je kombinací cílů, o které se firma snaží a prostředků (politiky), kterými se je snaží dosáhnout. Zásadní pojem strategie je zachycen právě v jejich rozdílu. Jde o formulaci klíčových aspektů pro konkurenceschopnou strategii firmy.



Obr. 6: Kolo konkurenční strategie (Upraveno dle: [7])

Obrázek č. 7 ukazuje, že na nejširší úrovni formulace konkurenční strategie je nutné vzít v úvahu čtyři hlavní faktory, které určují hranice toho, co může společnost úspěšně splnit. Silné a slabé stránky firmy, její profil aktiv a dovedností ve vztahu ke konkurentům, včetně jejich finančních prostředků atd. Osobní hodnoty organizace jsou

motivací klíčových manažerů a dalších pracovníků, kteří musí implementovat zvolenou strategii.



Obr. 7: Kontext vytvoření konkurenční strategie (Upraveno dle: [7])

1.4.2 Portfolio konkurenčních výhod dle Zicha

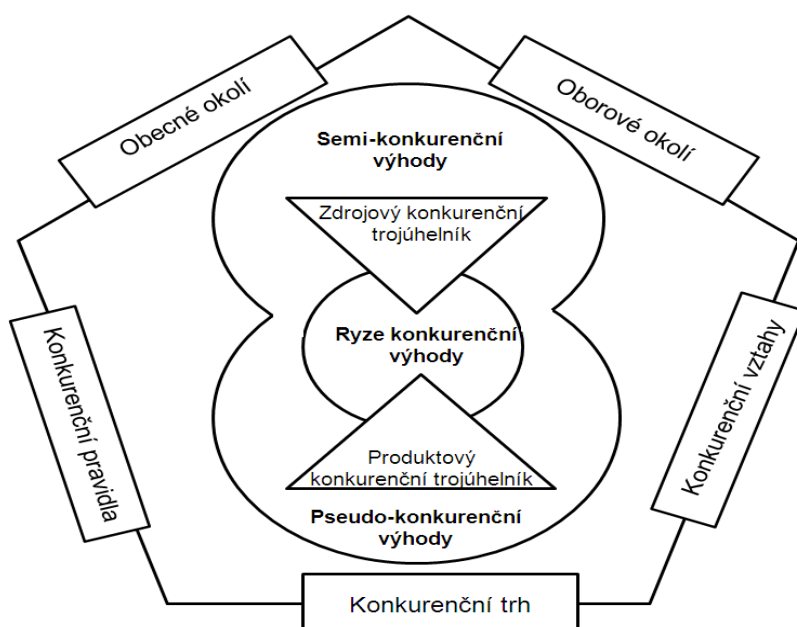
Dle Zicha jde o výhody, které firma využívá k tomu, aby byla vnímána jako levná, odlišná, kvalitní, inovativní nebo třeba tradiční. Portfolio konkurenčních výhod vymezuje tři typy výhod – ryze-konkurenční, semi-konkurenční a pseudo-konkurenční, podle toho, jakým způsobem jsou vytvářeny, získány, rozvíjeny a udržovány v rámci konkurenčního prostoru.

Pseudo-konkurenční výhody představují nejproblematictější oblast, často vychází z nerespektování etických či právních norem. Tyto výhody jsou pochopitelně specifickou a citlivou skupinou. Firmě tyto výhody mohou přinést výhodu a úspěch. Bez ohledu na fakt, že takový přístup nelze považovat za obecně přijatelný nelze nepřipustit, že jej řada firem využívá. Dalším důvodem je, že chování, které je v jednom prostředí neetické či nelegální, může být v druhém prostředí akceptovatelné či vyžadované.

Protipólem jsou *ryze konkurenční výhody*, ty jsou dány tím, že daná společnost posiluje své vlastní schopnosti lépe než ostatní. Základem výhody mohou být jednotlivé zdroje i jejich vhodně zvolený mix. Tyto zdroje jsou členěny do 4 skupin:

- hmotné – finanční, fyzické, technické, organizační;
- nehmotné – technologické, inovační, reputační kapitál, měkké prvky managementu, informační zdroje;
- lidské zdroje – znalosti, schopnosti a dovednosti, motivace, struktura zaměstnanců, zkušenosti;
- schopnosti – užívané metody a přístupy aplikované v jednotlivých oblastech činnosti firmy, které je organizace schopna sama rozvíjet;
- základní kompetence jsou tvořeny integrovaným využitím hmotných a nehmotných zdrojů, lidských zdrojů a schopností.

Specifickou kategorií představují *semi-konkurenční výhody*. Firmy je často využívají jako kompenzaci svých vlastních nedostatků, vyznačují se problematickou možností kontroly a rozvoje. Dělí se na akceptovatelné (vládní pomoc, přirozený monopol, spolupráce se silným partnerem, náhodný úspěch) a na neidentifikované výhody. [3, s. 94 – 98]



Obr. 8: Typologie konkurenčních výhod v rámci konkurenčního prostoru (Zdroj: [3, s. 95])

1.5 Současné pojetí konkurenční výhody a strategie

Za základ pojetí generických strategií Porter považuje myšlenku, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr. Dle něj má-li daný podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat a rozsah, v němž ji chce získat. Právě toto pojetí se v současnosti jeví některým autorům jako překonané. [5, s. 11 – 20]

Co se týče spojení konkurenceschopnosti a konkurenční výhody lze nalézt u mnoha autorů logického spojení. Porter v této souvislosti vymezuje konkurenční výhodu konstatováním, že jako taková dává výhodu před konkurenty a dodává, že vytváří hodnotu pro zákazníka. Základní myšlenkou je to, že je třeba získat něco, co bude představovat určitý náskok před konkurencí. Konkurenceschopnost tak můžeme chápat jako vlastnost firmy, která ji umožňuje dosahovat úspěchu v konkurenčním prostředí s perspektivou dlouhodobého rozvoje. Problém dle Zicha je v tom, že je potřeba k ní přistupovat trochu komplexněji, Především jde o odlišení různých úrovní konkurenceschopnosti, stejně jako různé typy konkurenčních výhod, poskytujících organizaci různou míru schopnosti se prosadit. Znamená to, že dosažení zásadních cílů vyžaduje něco jiného, než pouhé zapojení se do konkurence na daném trhu. Celou situaci komplikuje odlišný charakter konkurenčního prostředí na jednotlivých trzích či v různých odvětvích. [3, s. 17 – 18]

Výše uvedené Porterovy analýzy jsou i dnes velmi inspirující a přínosné, ale je třeba je upravit a rozvinout pro dnešní dobu. Porter se dívá na otázku konkurenčnosti jako otázku výkonnosti, tedy předpokládá, že čím je podnik výkonnější, tím je také konkurenceschopnější. V definici konkurenční výhodu ztotožňuje s přidanou hodnotou pro zákazníka. Kotler je pak názoru, že z důvodu vždy omezených finančních prostředků je třeba, aby se podniky rozhodly, na co se budou ve své konkurenční strategii soustřeďovat. Přičemž považuje za nemožné, aby byly nejlepší ve všem. Snaha vynikat v jedné věci vždy omezuje možnost vynikat v něčem jiném. V reakci na to, že se v současnosti některým firmám ale přesto daří dosahovat špičkové úrovně jak v nízkých nákladech, tak i v diferenciaci. [8, s. 71]

V rozporu s Porterovým pojetím generických strategií Kotler upřednostňuje alternativní dělení konkurenčních strategií dle jedné z tří hodnotových disciplín:

- 1) být výrobcem nejmodernějších produktů;
- 2) provozně dokonalou firmou;
- 3) nebo firmou v důvěrném kontaktu se zákazníky. [8, s. 75 – 77]

Jako tři základní strategie, které mají poskytnout zákazníkům větší hodnotu než konkurenti, Kotler uvádí:

- vítězství pomocí nižší ceny (zde se shoduje s Porterem);
- pomoc zákazníkům při snižování jejich ostatních nákladů;
- vítězství pomocí nabídky více přínosů pro zákazníka (individuální úpravy, větší pohodlí, rychlejší služby, širší či lepší služby, zaškolení, poradenství apod.) [8, s. 165 – 181]

Jak autoři uvádí je jasné, že na současných spotřebitelských i průmyslových trzích se velmi často nabízejí produkty, které jsou tvořeny hmotným výrobkem a nehmotnou či částečně zmaterializovanou službou. Nejlepší podniky musí být tedy v současnosti konkurenceschopné ze všech hledisek současně. Základním prvkem, o který se budu při analýze firmy opírat, mi bude právě Porterův přístup, ze kterého budu vycházet. Jelikož Porter definuje konkurenci a vše co s ní souvisí především v průmyslovém odvětví, je nutné jeho analýzy upravit či doplnit o přístupy tak, aby se daly aplikovat na firmu poskytující finanční služby.

1.6 Specifikace služeb

„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem. V sektoru služeb platí jiná pravidla než ve výrobním (průmyslovém) odvětví.“ [9, s. 12]

1.6.1 Vlastnosti služeb

Nehmotnost

Jde o nejcharakterističtější vlastnosti služeb a od ní se odvíjejí další vlastnosti. Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem – nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota, apod. lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby.

Důsledky nehmotnosti služeb

Je příčinou, že zákazník:

- obtížně hodnotí konkurující si služby;
- obává se rizika při nákupu služby;
- klade důraz na osobní zdroje informací;
- jako základ pro hodnocení kvality služby používá cenu.

Management musí reagovat:

- omezením složitosti poskytování služby;
- zdůrazňováním hmotných podnětů;
- usnadněním tzv. ústní reklamy (osobní doporučení);
- zaměřením se na kvalitu služeb.

Neoddělitelnost

Produkci a spotřebu zboží lze od sebe oddělit. Služba však je produkována v přítomnosti zákazníka, to znamená, že zákazník se zúčastní poskytování služby, je tedy neoddělitelnou součástí její produkce. Producent služby a zákazník se musejí setkat v místě a v čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována.

Důsledky neoddělitelnosti služeb

Je příčinou, že zákazník:

- je spoluproducentem služby;
- často se podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky;
- někdy musí cestovat na místo produkce služby.

Management musí reagovat:

- snahou o oddělení produkce a spotřeby;
- řízením vztahů zákazník – producent;
- zdokonalováním systémů dodávky služby.

Heterogenita

Variabilita služeb souvisí se standardem kvality služeb. V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby, jejich chování nelze vždy předvídat. Nelze provádět vstupní kontroly kvality před dodáním služby tak, jako tomu bývá u zboží. Proto je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší. Variabilita výstupů procesů poskytování služeb zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv na zdůrazňování obchodního jména a značky.

Důsledky heterogenity služeb

Je příčinou, že zákazník:

- nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby;
- obtížně si vybírá mezi konkurujícími si produkty;
- musí se často podrobit pravidlům pro poskytování služby tak, aby byla zachována konzistence její kvality.

Management musí reagovat:

- stanovením norem kvality chování zaměstnanců;
- výchovou, motivací zaměstnanců;
- výběrem a plánováním procesů poskytování služeb.

Zničitelnost

Služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat či vracet. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené. Neznamená to však, že jsou špatně poskytnuté. Služby nelze reklamovat, jen v některých případech je lze nahradit poskytnutím jiné, kvalitní služby.

Důsledky zničitelnosti služeb

Je příčinou, že zákazník:

- obtížně reklamuje službu;
- může být konfrontován jak s nadbytečnou, tak nenaplněnou kapacitou.

Management musí reagovat:

- stanovením pravidel pro vyřizování stížností;
- plánováním poptávky a využití kapacit.

Nemožnost vlastnictví

Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví, kupuje si pouze „právo na poskytnutí služby“.

Důsledky nevlastnění služeb

Je příčinou, že zákazník:

- vlastní pouze právo na poskytnutí služby;
- službu mu přinášejí krátké (přímé) distribuční kanály.

Management musí reagovat:

- zdůrazněním výhod nevlastnění a možností substituce služeb za zboží;
- pečlivým výběrem zprostředkovatelů. [9, s. 12 – 19]

1.6.2 Marketing služeb

Marketing je definován jako „manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku“. [9, s. 24]

Cílem organizace je vytvořit, získávat a udržet si zákazníka. Aby toto mohla firma tvořit, musí vyrobit, vytvořit a dodat zboží a služby, které lidé chtějí, oceňují, a to za podmínek atraktivních pro zákazníky. Těch musí být takový počet, pro který bude výhodné dodávat. Má-li být organizace zisková, musí získat příjem přesahující náklady, dostatečně vysoký a pravidelný, který dokáže přilákat, udržet a rozvíjet kapitál. Organizace si musí udržet náskok před konkurenční nabídkou. Žádná organizace nemůže tyto činnosti provádět instinktivně či náhodně. Své cíle i strategie musí objasnit. Zpravidla musí být vypracovány písemně. Za tímto účelem musí být ve firmě vhodný systém odměn, auditů a kontrol, jejichž pomocí lze zajistit plnění všech cílů a strategií, zjišťovat odchylky od cílů a plánů a korigovat je.

Potřeby a spirála služeb

Bodem, od kterého se odvíjí veškerá činnost marketingu, je uspokojení potřeby zákazníků. Po uspokojení základních fyziologických potřeb a s rostoucí životní úrovní se lidé snaží uspokojovat sociální potřeby. Uspokojování složitějších potřeb bývá zpravidla spojeno s produkcí služeb, tržních i netržních. Potřeba je ovlivňována kulturou a celkovým prostředím společnosti, ve které jednotlivec žije a organizace podniká. Stává se efektivní poptávkou v okamžiku, kdy existuje ochota a schopnost platit za nabízený produkt, který uspokojí určitou potřebu.

Směna služeb

Organizace produkující zboží a služby v tržním prostředí uspokojují potřeby na základě směny. Což znamená, že jedna strana předává určitou hodnotu výměnou za jinou. Každá strana se může svobodně rozhodnout, zda tuto směnu provede, či nikoliv a může si většinou zvolit z mnoha různých partnerů.

Hodnota

Pro dodavatele služeb je hodnotou cena zaplacená za službu. Pro zákazníky představuje hodnota služby míru uspokojení jejich potřeb. Oceňování hodnoty služeb zákazníky je složité díky nehmotnosti služby. Zákazník proto většinou vnímá hodnotu srovnáním užitku, který mu přináší, s užitekem, který by mu přinesla konkurenční služba. Vodítkem pro vnímání hodnoty služby zákazníkem bývá její cena.

Zákazníci

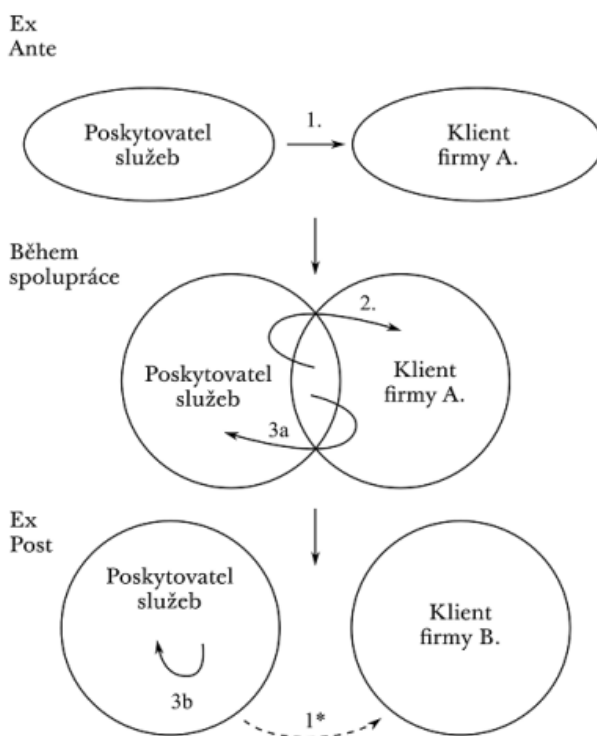
Zákazníkem rozumíme osobu, domácnost či organizaci, která nějakou formou zaplatí za službu a získává s ní spojený užitek. Jelikož je zákazník přímým účastníkem procesu poskytování služby, častěji se vytváří dlouhodobé důvěrné vztahy mezi zákazníkem a poskytovatelem služby a vzniká loajalita zákazníků.

Trhy

Ekonomové definují trh jako interakci mezi kupujícími a prodávajícími. V marketingu trh popisuje především vlastnosti spotřebitelů, v menší míře pak charakterizuje producenty. Trhem finančních služeb tak rozumíme spíše jednotlivce a organizace, které dávají služby finančních institucí a jsou schopny za ně platit. [9, s. 26 – 29]

Poskytování služeb

Lowendhal definuje poskytování služeb, jako hodnototvorný proces, tvořený profesionální firmou působící ve službách, skládající se ze tří procesů.



Obr. 9: Marketingový mix služeb (Upraveno dle: [10, s. 46])

První proces se týká schopnosti firmy prodat zákazníkovi důvěryhodný slib. Důvěryhodnost slibu závisí na pověsti firmy a její schopnosti doložit úspěchy z předchozích projektů či aktivit. Tento proces zahrnuje také jednání o podmínkách smlouvy, včetně úsilí vhodného rozvoje úrovně očekávání a ujištění, že dodavatel služby slíbí jen to, co může splnit. *Druhý proces* zahrnuje soubor činností, které vyžadují, aby se uskutečnilo to, co bylo přislíbeno a zahrnuje zde aktivitu zákazníka i poskytovatele služby. Poskytovatel služby se zabývá jak kvalitou toho, co poskytuje, tak vnímáním této kvality klientem a efektivitou poskytnutí služby. *Třetí proces* je učení se, aby firma mohla zvýšit efektivitu ve službách, které poskytuje, a vztazích k budoucím klientům. Celý proces je znázorněn na obrázku č. 9. [10, s. 45 – 50]

B2B vs B2C trhy

Business-to-customer (B2C) trh, kde probíhá prodej koncovým zákazníkům. Nákupní chování spotřebitelů je výrazně ovlivňováno faktory:

- *kulturními* (kultura, subkultura a společenská třída);
- *sociálními* (referenční skupiny, rodina, společenské role a postavení);
- *osobními faktory* (věk, stádium v životním cyklu a sebepojetí).

Výzkum těchto faktorů může poskytnout marketérům náznaky, jak se účinněji dostat ke spotřebitelům a obsluhovat je. [11, s. 212]

Chování spotřebitelů ovlivňují čtyři hlavní psychologické procesy, a to *motivace, vnímání, učení a paměť*. K pochopení toho, jak docházejí spotřebitelé ke kupním rozhodnutím, musí marketéři identifikovat, kdo činí nákupní rozhodnutí a kdo k němu má co říci, protože různí lidé mohou být iniciátory, ovlivňovateli, rozhodovateli, kupujícími nebo uživateli. Na každý z těchto typů lidí je možné zaměřit odlišnou marketingovou kampaň.

Typický nákupní proces se na trhu B2C sestává z následujícího sledu událostí: rozpoznání problému, vyhledání informací, vyhodnocení alternativ, rozhodnutí o koupi a ponákupního chování. Úkolem marketérů je porozumět chování v každém stadiu. Nákupní rozhodnutí mohou ovlivnit postoje druhých, neočekávané situační faktory a

vnímané riziko, ale i úroveň podkupní spokojenosti spotřebitelů a podkupní jednání ze strany společnosti. [11, s. 242]

Business-to-business (B2B) trh tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním. Patří sem také velkoobchodní a maloobchodní firmy, které pořízují zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem.

B2B trhy se v lecčems podobají trhům spotřebním. V obou případech jde o osoby, které na sebe berou nákupní role a provádějí nákupní rozhodnutí směřující k uspokojování potřeb. B2B trhy se však liší ve struktuře trhu a v poptávce, v povaze nákupní jednotky, v typech rozhodnutí a v samotném rozhodovacím procesu. [12, s. 362 – 363]

Obvykle je zde menší počet větších kupujících, kteří jsou více geograficky koncentrovaní. Poptávka organizací je odvozená, z velké části neelastická a má větší výkyvy. V nákupním rozhodování organizací je obvykle zapojeno více nákupčích a firemní nákupčí jsou profesionálnější a lépe vyškolení než kupující z řad spotřebitelů. Nákupčí firem činí rozhodnutí, jež se liší dle tří typů nákupních situací: přímý opakovaný nákup. Modifikovaný opakovaný nákup a první nákup. Rozhodovací jednotka v nakupující organizaci tzv. nákupní centrum, se může skládat z mnoha lidí s nejrůznějšími úlohami. Samotné nákupní rozhodování organizací má osm fází: *rozpoznání problému, obecný popis potřeby, specifikace produktu, hledání dodavatelů, vyžádání nabídek, výběr dodavatelů, specifikaci objednávkové rutiny a kontrolu výsledků*. [12, s. 388 – 389]

1.6.3 Marketingový mix služeb

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Původně obsahoval čtyři prvky – 4 P: produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a komunikaci (promotion). Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že tato 4 P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Příčinou jsou především vlastnosti služeb. Proto bylo nutno k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 3 P:

- materiální prostředí (physical evidence);
- lidé (people);
- analýza procesů poskytování služeb. [9, s. 29 – 31]

1.6.4 Marketingové plánování

V důsledku neustále probíhajících změn marketingového prostředí organizací jde o nepřetržitý proces. Rozeznáváme 5 hlavních funkcí marketingového plánování:

- *Analýza* stávající tržní pozice organizace – odpovídá na otázku „kde jsme nyní“. Zkoumá stávající tržní podíl organizace, velikost a vlastnosti trhů a hodnocení produktů organizace zákazníky. V souvislosti s trhy, které organizace obsluhuje, určuje, kterým tržním segmentům organizace slouží a bude sloužit, tj. provádí tržní segmentaci.
- *Plánování*, stanovení cílů organizace a cílů marketingu – odpovídá na otázku související se směřováním organizace. Management užívá zdroje organizace k řadě různých cílů. Zpravidla související s dosahováním zisku.
- Identifikace a hodnocení strategických alternativ – odpovídá na otázku, jakým způsobem se dostane organizace k danému cíli.
- *Zavádění* zvolené strategie – odpovídá na otázku související s chováním organizace. Po výběru strategické cesty k dosažení cílů následuje operační plán, který definuje plány využití jednotlivých prvků marketingového mixu.
- Sledování a *kontrola* – odpovídá na otázku, zda organizace dosáhla plánovaných cílů. [9, s. 54 – 55]

1.7 Kritické zhodnocení teoretických východisek

Tato práce vychází z teoretických poznatků několika autorů, základní oporou však je dílo M. E. Portera. Důvodem volby tohoto autora je to, že Porter je průkopníkem mnohých marketingových teorií, které jsou pro tuto práci stěžejní. Jedná se především o Porterovo definování konkurenčních strategií a pojetí hodnotového řetězce, který díky svým činnostem vytváří pro zákazníka hodnotu, založenou na konkurenční výhodě, což firmě napomůže k posílení její konkurenceschopnosti.

Přínosná je pro práci také publikace R. Zicha, která popisuje tvorbu firemní úspěšuschopnosti, jejíž je konkurenceschopnost součástí. Dále samotné pojetí konkurence a portfolia konkurenčních výhod, které jsou pojaty v širším spektru oproti M. E. Porterovi.

Ostatní autoři jsou citováni proto, že přináší doplňující informace umožňující lepší náhled do problematiky. Publikace J. Magretty se stává průvodcem pro tvorbu a realizaci strategie, a to prostřednictvím osvojení si Porterových myšlenek o konkurenci a strategii a uplatňovat je tak, aby firma dosáhla udržitelné konkurenční výhody a konkurenčního úspěchu.

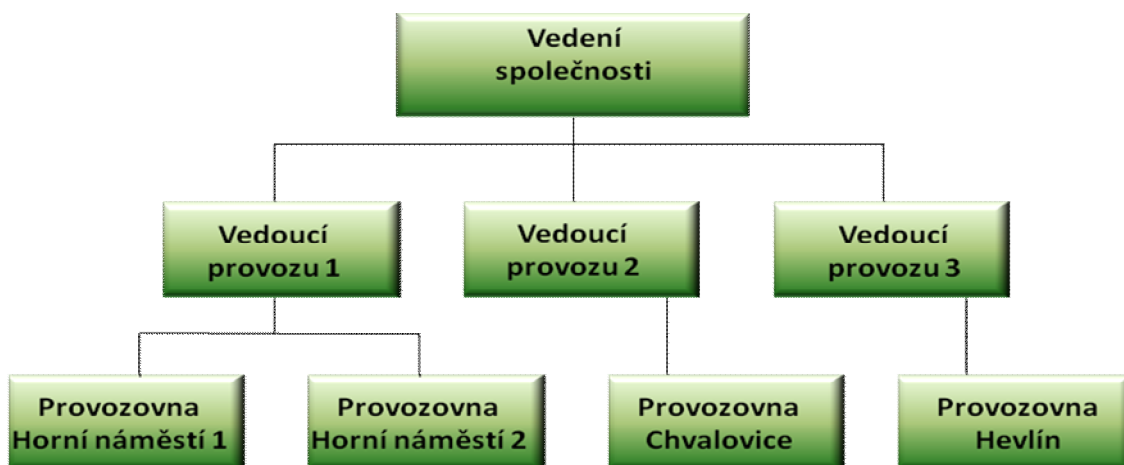
K samotné definici služeb a jejich specifikaci jsem využila publikaci L. Janečkové a M. Vašíkové. Tato klade důraz na jiné atributy v oblasti marketingu, než u nabízených hmotných produktů. Část poskytování služeb je doplněná o hodnototvorný proces od B. K. Lowendahla a jsou zmíněna další specifika sloužící k nastínění marketingu v oblasti služeb, jelikož zmínění pouze klasického hmotného produktového marketingu by se jevilo jako nedostačující. K doplnění informací, především pohledu na marketingové pojetí konkurence, bylo využito také dílo P. Kotlera, který je považován za jednoho z největších myslitelů tohoto oboru.

K vypracování projektu posílení konkurenční schopnosti firmy, jsou využity základní marketingové modely, které jsou stručně charakterizovány v předchozí kapitole. Tyto modely povedou k rozboru fungování firmy a charakteristice jejího okolí, a to ve všech oblastech, ve kterých firma působí a které na ni mají vliv. Tyto analýzy jsou základem pro vypracování účinné a konkurenceschopné strategie. Má-li být strategie kvalitní, musí na jednu stranu odpovídat poslání společnosti a na druhé straně zohledňovat možnosti trhu i firmy samotné.

2 ANALÝZA

2.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	RAMOZ s.r.o.
Sídlo:	Znojmo, Do Lesek 1404/43, PSČ 669 02
IČ:	26915197
Datum vzniku:	1. 1. 2004
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	směnárenská činnost
Počet zaměstnanců:	9
Základní kapitál:	200.000,- Kč
Společnost není plátcem DPH, jelikož směnárenská činnost je osvobozena od platby DPH.	



Obr. 10: Organizační struktura společnosti (Upraveno dle: [37])

Společnost RAMOZ s.r.o. působí jako směnárna již deset let. Od roku 2004 se stala součástí Horního náměstí ve Znojmě, kde je k dispozici jak turistům, tak i místním obyvatelům. Hlavním předmětem podnikání společnosti je směnárenská činnost. Dalším činnostmi jsou: specializovaný maloobchod, maloobchod se smíšeným zbožím, zprostředkování obchodu, maloobchod s tabákovými výrobky, činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců, činnost účetních poradců, vedení

účetnictví. Tato směnárna vznikla původně v centru města Znojma na Horním náměstí. Kvůli četnosti poptávky a růstu konkurence v tomto přihraničním městě bylo potřeba rozšířit působnost směnárny a proto vznikla další provozovna v obci Chvalovice u Znojma, kde se společnost přiblížila více k hranicím. V posledních dvou letech vznikla prozatím poslední provozovna u obce Hevlín, kterou vedl hraniční přechod Hevlín/Laa an der Thaya.

2.2 Analýza obecného okolí

Společnost RAMOZ s.r.o. provádí svou podnikatelskou činnost pouze na území České republiky, zejména v regionu Jižní Morava. Mnohé externí faktory zde mají přímý vliv na rozvoj firmy, a proto budou předmětem zkoumání obecného okolí, a to metodou PESTE analýzy.

2.2.1 PESTE analýza

Společnost RAMOZ působí především ve městě Znojme a jeho okolí. Údaje, se kterými však společnost pracuje, se vztahují k celé České republice. Snahou PESTE analýzy je nalézt faktory, které mají vliv na firmu, jejich možné účinky a vyčlenit z nich ty, které jsou v blízké budoucnosti pro společnost nejdůležitější.

Politicko-právní faktory

Při analýze politických faktorů se zaměřím především na problematiku stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, vývoj kurzů a stabilitu měny atd.). Kromě samotné stability je přirozeně důležitý také obsah, a to jak ten současný, tak i ten budoucí. Podstatné jsou zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, tedy směnárství. Stejně tak je důležité chování regulačních orgánů.

Od 1. května 2004 se Česká republika stala novým členským státem Evropské unie, čímž utužila vztahy s Evropským společenstvím směrem k užší obchodní a politické spolupráci. S tímto vstupem se ČR zavázala přijmout také jednotnou evropskou měnu. V dokumentu Strategie přistoupení České republiky k eurozóně bylo prvotním termínem období let 2009 – 2010. Jelikož tento termín naplněn nebyl, posouvá se přijetí

eura do pozdějšího, zatím blíže nespecifikovaného, období. Načasování vstupu ČR do eurozóny je závislé na splnění maastrichtských konvergenčních kritérií, mezi kterými jsou:

- cenová stabilita – nepřekročení cenové stability a průměrné inflace za posledních 12 kalendářních měsíců o více než 1,5 procentního bodu (p. b.) průměrnou míru inflace tří členských států EU;
- dlouhodobé úrokové sazby – nepřekročení průměrné dlouhodobé nominální úrokové sazby členského státu za poslední rok o více než 2 p. b. průměrnou úrokovou sazbu 3 členských států, které dosáhly nejlepších výsledků v oblasti cenové stability;
- veřejný deficit – nepřekročení 3 % skutečného schodku veřejných financí k HDP;
- hrubý veřejný dluh – poměr veřejného vládního dluhu k HDP by neměl překročit 60 %;
- kurzové konvergenční kritérium – minimální dvouletá účast v mechanismu ERM II. ČR prozatím do tohoto mechanismu nevstoupila.

Dle webového portálu „pohledzvenku.cz“ se stává česká politická scéna synonymem nestability. Za posledních deset let se v žádné zemi Evropské unie nevystřídalo tolik premiérů, jako právě v České republice. Vnitřní spory v koalici neustále komplikovaly její činnost a o důležitých změnách, například sazbě DPH, se rozhodovalo vždy na poslední chvíli. Tato politická nestabilita přímo ohrožuje obraz Česka v očích zahraničních politických partnerů i investorů. [13]

Dohled nad směnárny v České republice vykonává Česká národní banka. Tento je součástí péče o stabilitu finančního systému a jeho bezpečný a plynulý rozvoj. V případě směnářské činnosti jde především o posilování důvěryhodnosti a bezpečnosti při poskytování směnářských služeb, včetně dodržování pravidel pro transparentní uveřejňování kursů apod. Směnárny jsou zařazeny mezi rizikové subjekty také v důsledku jejich zneužití k legalizaci výnosů z trestné činnosti. Směnářskou činností, nejde-li o úvěrovou instituci, může vykonávat pouze fyzická nebo právnická osoba, která byla registrovaná Českou národní bankou. Osoby, které vykonávají směnářskou činnost na základě vydaných koncesí živnostenských úřadů nebo

devizové licence mohou tuto činnost podle těchto oprávnění vykonávat pouze do 28. února 2010. Po tomto datu musí tuto činnost ukončit nebo požádat ČNB o registraci. Dohled nad směnárny zahrnuje rozhodování o žádostech o registraci směnárny, kontrolu dodržování devizového zákona, především v oblasti výkonu směnářské činnosti. Součástí této kontroly je i kontrola dodržování požadavků na informování klientů devizových míst při realizaci směny s důrazem na to, aby klient nebyl poškozen a před vlastní směnou měl k dispozici dostatečné množství informací. [14]

Směnářská činnost se v ČR řídí zákonem č. 277/2013 Sb., o směnářské činnosti, který upravuje podmínky výkonu činnosti směnárny a další podmínky provozování směnářské činnosti. Tento zákon nabyl účinnosti 1. 11. 2013 a nahradil dosud platnou právní úpravu v zákoně č. 219/1995 Sb., devizový zákon, ve znění pozdějších předpisů. [29] [30]

Právní předpisy regulující činnost směnárny v ČR:

- Zákon č. 277/2013 Sb., o směnářské činnosti;
- Zákon č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu;
- Zákon č. 219/1995 Sb., devizový zákon;
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 136/2011 Sb., o oběhu bankovek a mincí a o změně zákona č. 6/1993 Sb., o české národní bance, ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška č. 315/2013 Sb., o směnářské činnosti a její odůvodnění.

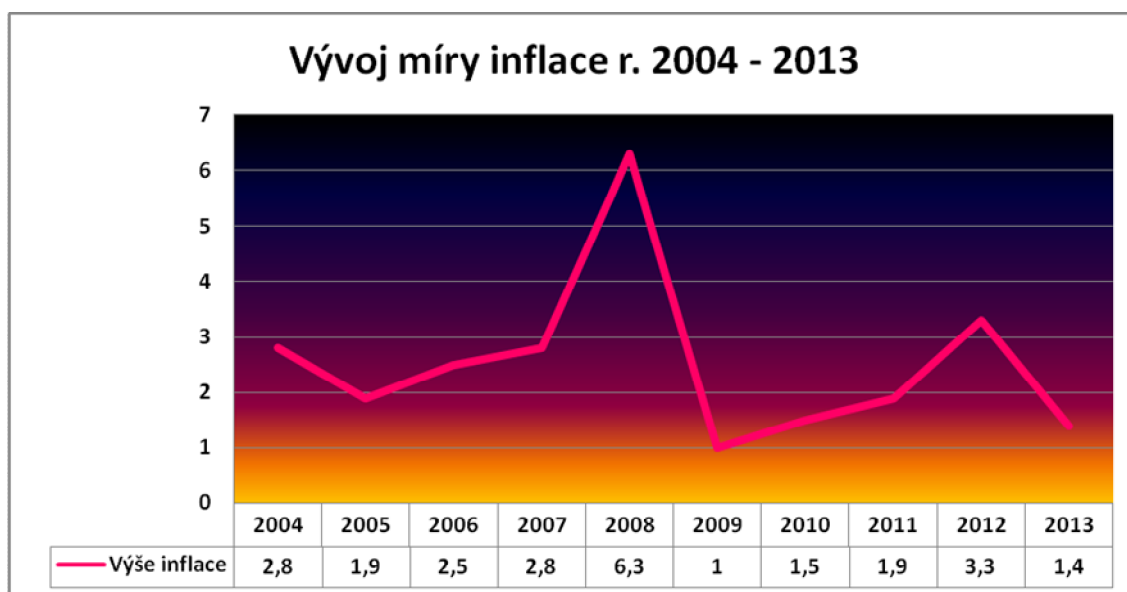
Z hodnocení politicko-právních faktorů, které mají vliv na směnárství, je patrné, že tento obor může ohrozit především vstup ČR do eurozóny. Přijetí měny EURO by bylo pro takto malou směnárnu likvidační.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny jak produktů a služeb, tak i pracovní síly. V této části analýzy sledují otázky daní, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů, specifického zaměření trhu, trendech

v oblasti distribuce, atd. Nejdříve uvedu základní makroekonomické informace získané z dat Českého statistického úřadu.

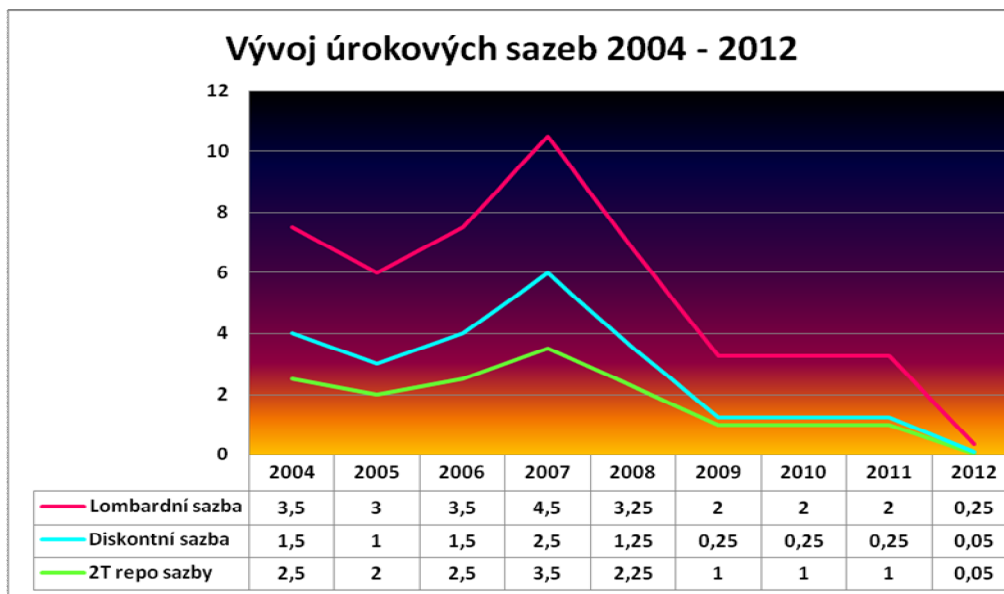
Aktuální míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřující procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců oproti průměru 12 předchozích měsíců pro rok 2013 je 1,4. Níže je uvedena tabulka s přehledem vývoje inflace od r. 2004.



Graf 1: Vývoj inflace od r. 2004 – 2013 (Upraveno dle [15])

Spotřebitelské ceny vzrostly v prosinci proti listopadu o 0,4 %. Tento vývoj ovlivnilo zvýšení cen zejména v oddíle potravin a nealkoholické nápoje a v oddíle doprava. Meziroční růst spotřebitelských cen zrychlil v prosinci 2013 na 1,4 %. Stejně hodnoty dosáhla i průměrná míra inflace za celý rok 2013 a byla nejnižší od roku 2009.

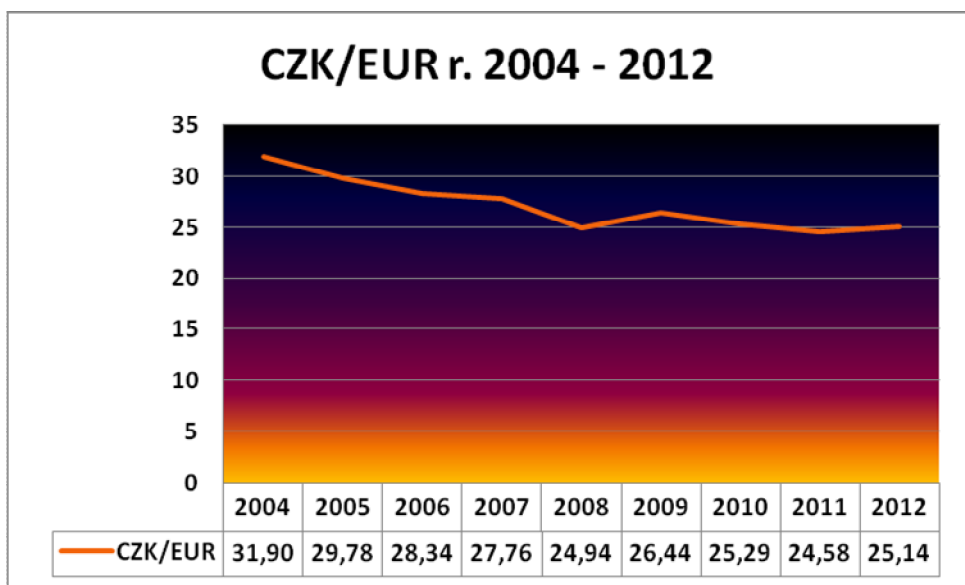
Pro oblast směnárenství je zejména důležitý vývoj měnových kurzů. Způsob, jakým se stanovují výše měnových kurzů na měnových trzích, se snaží vysvětlit teorie měnových kurzů. Jde však obvykle o neúplná vysvětlení. Kurz je totiž tržním fenoménem, a proto je nepředpověditelný. Na měnový kurz působí zejména vlivy, jako jsou nabídka a poptávka po měně, rozsáhlé nákupy a prodeje, saldo obchodní a platební bilance, výše úrokových sazeb a ekonomická a politická situace a aktuální dění, jíž jsem zmiňovala v předchozí podkapitole.



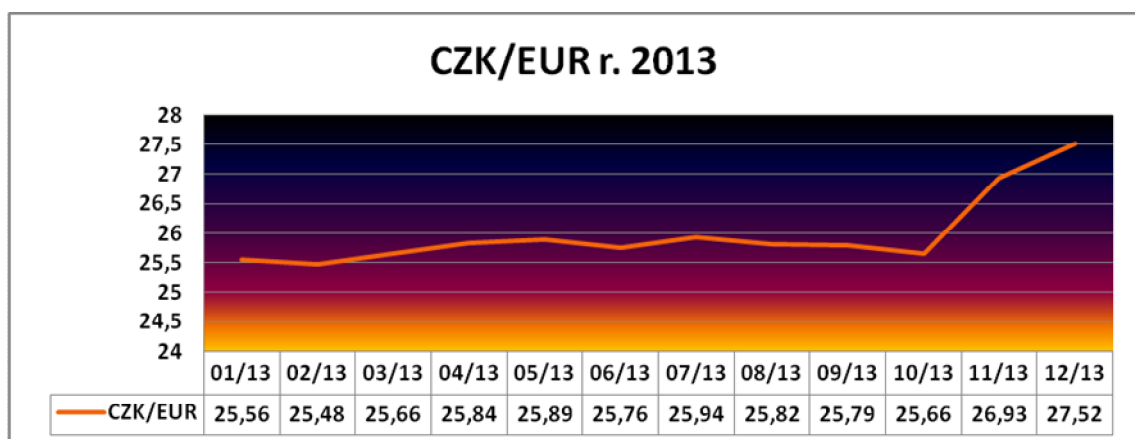
Graf 2: Vývoj úrokových sazeb r. 2004 – 2012 (Upraveno dle [16])

Úrokové sazby jsou určeny centrální bankou, která stanovuje v rámci své měnové politiky tři základní úrokové sazby: lombardní, diskontní a repo sazbu. Hlavním měnovým nástrojem, který ČNB užívá, jsou tzv. repo operace. Při repo operacích přijímá od bank přebytečnou likviditu (peníze) a bankám za ni předává dohodnuté cenné papíry. Základní doba trvání těchto operací je stanovena na 14 dní, proto je z hlediska měnové politiky chápána jako klíčová dvoutýdenní repo sazby (2T repo sazba). Lombardní a diskontní sazby si můžeme představit jako limity pro pohyb krátkodobých úrokových sazeb na peněžním trhu, přičemž diskontní sazby je dolním limitem a lombardní je horní mezí.

Česká národní banka zahájila v listopadu 2013 devizové intervence, které výrazně oslabily korunu. Z úrovně 25,5 Kč za euro koruna oslabila na současných 27,5 Kč. Tato situace způsobila výrazný růst obchodu ve směnárstvích, jelikož všichni, kteří měli úspory v eurech, ihned začali nakupovat koruny. Poslední intervence spustila ČNB v roce 2002, tedy před 11 lety. Dnes se úrokové sazby nacházejí na tzv. technické nule 0,05 procenta. Kurz koruny banka oslabila až k hodnotě 27 CZK/EUR, kde byla naposledy v půlce roku 2009. Tato intervence se setkala s řadou kritiky ze strany ekonomů. Především bylo diskutováno, že do české ekonomiky vnáší tento faktor značnou inflační nejistotu, jelikož se očekává růst míry inflace kvůli devizovým intervencím v roce 2015 na 3 % (namísto předpokládaných 2 %).



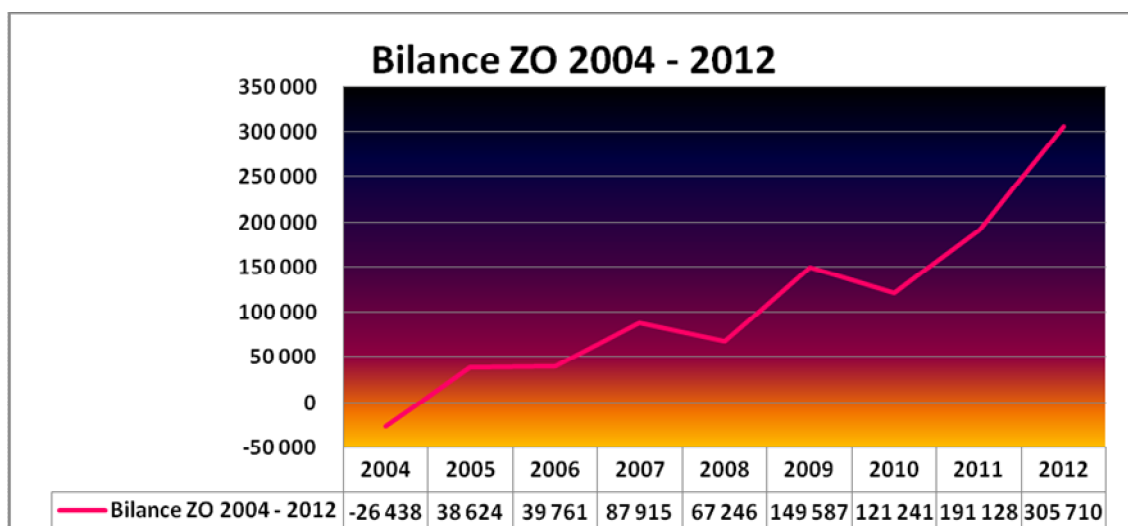
Graf 3: Vývoj kurzu CZK/EUR r. 2004 – 2012 (Upraveno dle [17])



Graf 4: Vývoj kurzu CZK/EUR r. 2013 (Upraveno dle [17])

V údajích ČSÚ platební bilance za 3. čtvrtletí r. 2013 skončil běžný účet se schodkem 29,1 mld. Kč. Na finančním účtu se uskutečnil čistý odliv zdrojů do zahraničí v rozsahu 33,9 mld. Kč. Devizové rezervy ČNB se zvýšily o 7,9 mld. Kč (bez vlivu kurzových rozdílů). Poměr schodku běžného účtu platební bilance k HDP na roční bázi se podle odhadu ČNB snížil oproti předchozímu čtvrtletí na 1,7 %. K tomuto výsledku přispěl především meziroční pokles schodku bilance výnosů a bilance běžných převodů. Aktivní saldo bilance zboží a služeb se meziročně nezměnilo a činí 6 % HDP. Devizové rezervy ČNB se zvýšily ve třetím čtvrtletí o 7,9 mld. Kč (po vyloučení kurzových vlivů).

Podle předběžných údajů ČSÚ příhraniční statistiky se v září meziročně v běžných cenách zvýšil vývoz o 0,6 % a dovoz klesl o 3,3 %. Obchodní bilance skončila přebytkem 31,6 mld. Kč, který byl meziročně o 9,2 mld. Kč vyšší. V níže uvedené tabulce je přehled obchodní bilance za období 2004 – 2012.



Graf 5: Vývoj bilance zahraničního obchodu r. 2004 - 2012 (Upraveno dle [18])

S výše uvedenou problematikou také souvisí sazba DPH, která se v České republice změnila již poštěsté v historii.

	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	23 %	5 %
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22 %	5 %
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19 %	5 %
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19 %	9 %
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %
od 1. 1. 2013	21 %	15 %

Tab. 1: Vývoj sazeb DPH v ČR (Upraveno dle [19])

Časté legislativní změny vedou k nepřehlednostem, vzniku chyb a nedorozumění, vyšším nákladům spojených s výpočtem a odvodem daní, což není příliš dobré pro podnikatelský sektor. Právě daňová jednoduchost, přehlednost a ustálená praxe jsou vodítkem ke zdravé státní a podnikové ekonomice. Výše uvedená tabulka zobrazuje změny sazby DPH v čase.

Z výše uvedené analýzy ekonomických faktorů je patrná určitá nestabilita, především v oblasti inflace – inflační nejistota způsobená mimo jiné i intervencí České národní banky. Tyto faktory oddalují vstup České republiky do eurozóny a nahrávají tak směnářským společnostem. Samozřejmě je třeba brát tuto nestabilitu s určitou rezervou, jelikož výrazně ovlivňuje kurz, na kterém je obchod společnosti RAMOZ s.r.o. založen. Tyto vlivy mohou mít pro firmu jak pozitivní, tak i negativní důsledky.

Sociálně-kulturní faktory

Tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu – tj. prodeje koncovým spotřebitelům (B2C trhy). Řešíme zde demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod. i otázky místní etiky (korupce, dodržování a vynutitelnosti zákonů atd.).

Dle údajů ČSÚ z období roku 2013 je počet obyvatel v Jihomoravském kraji 1.169.734, což je nárůst o 0,1 % oproti předchozímu období 09/2013. Průměrná hrubá mzda se pohybuje ve výši 23.593 Kč, zde je nárůst o 1,5 % oproti předchozímu období 1. čtvrtletí r. 2013, podíl nezaměstnaných je 8,94 %, tedy nárůst o 0,63 % od měsíce prosinec 2013. [20]

Nyní se zaměřím na okres Znojmo, který patří rozlohou 1590 km² mezi největší okresy ČR a v délce 105 km sousedí svou jižní hranicí s Rakouskem. Administrativně se okres Znojmo po sladění hranic k 1. 1. 2007 člení na 144 obcí a dále na 170 částí obcí. V okrese Znojmo žije více než 113 tisíc obyvatel, což je srovnatelný počet s okresem Břeclav, nižší počty obyvatel v Jihomoravském kraji mají okresy Vyškov a Blansko. Z hospodářského hlediska je okres Znojmo okresem zemědělsko-průmyslovým. Právě zemědělská půda tvoří téměř 68 % výměry okresu. V uplynulých letech vstoupil do mnoha podniků na území okresu zahraniční kapitál. V tomto období také některé větší či menší podniky nevydržely z různých důvodů tlak konkurence a zanikly nebo musely změnit svoji činnost. Naproti tomu vznikla celá řada převážně menších podniků, které si své místo na trhu již našly. Ve službách došlo k dalšímu rozvoji, a to jak pro právnické tak i fyzické osoby. Veškeré změny se odrazily na trhu práce. Vzhledem k poměrně nízkému zprůměrnění okresu, absenci velkých podniků a sezónnosti některých

činností, dosahuje okres Znojmo vysoké nezaměstnanosti, která se prohlubuje v zimních měsících, kdy klesá zájem o pracovníky v zemědělství, stavebnictví a službách.

Právě kvůli vysoké nezaměstnanosti v okrese Znojmo, která se dlouhodobě drží kolem 12 %, jak uvádí ČSÚ, hledá mnoho lidí práci v sousedním Rakousku. Tito tvoří nejčtenější klientelu směnárů ve Znojmě. Ve Znojmě je také pořádáno množství každoročních kulturních akcí, které přitahují zahraniční turisty, zejména z Rakouska. Ti tvoří další skupinu klientů místních směnárů. [21]

Z analýzy sociálně-kulturních faktorů je patrné, že pro RAMOZ s.r.o. je velmi důležitá lokalita, ve které firma působí, a to příhraniční město Znojmo. Pro firmu je také pozitivní motivace nezaměstnaných k hledání nových pracovních příležitostí v Rakousku, jelikož právě tito tvoří, jak již bylo výše zmíněno, nejčtenější klientelu společnosti. Pro firmu by mohla být příležitostí rozvoj spolupráce se směnárskými společnostmi. Tato spolupráce by mohla být přínosem v podobě nárůstu počtu nových zákazníků.

Technologické faktory

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury, stavem rozvoje a zaměření průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod.

Celý svět je ovlivněn vývojem technologií. V odvětví služeb tomu není jinak. Rozvoj v oblasti informačních technologií umožňuje dostupnější prezentaci produktů a služeb daného podniku. V dnešní době je vyžadována propojenost společnosti především s bankovním sektorem, a to na každodenní bázi. Dále také nutnost včasného vyhledávání aktuálních změn kurzů a dění v oblasti finančnictví a politické sféry, která má přímý vliv na vývoj kurzů. Technologické prostředí vyžaduje neustálý vývoj, především chce-li společnost být krok před konkurencí. Tato oblast je jedna ze slabín společnosti.

2.3 Analýza oborového okolí

Oborovým okolím rozumíme mikrookolí podniku, jedná se tedy o podnikové dodavatele, zákazníky a v neposlední řadě také konkurenty. Oborové okolí můžeme dále rozšířit o informace o souvisejících odvětvích, substitutech a komplementech nebo nových firmách.

2.3.1 Hlavní odběratelé - zákazníci

Odběratelé (zákazníky) společnosti RAMOZ s.r.o. můžeme rozdělit do následujících kategorií, a to dle objemu služeb, které jim jsou poskytnuty:

- Bankovní instituce;
- Klienti s jednorázovým nákupem či prodejem valut nad 10.000 EUR;
- Klienti s jednorázovým nákupem či prodejem valut od 5.000 do 10.000 EUR;
- Klienti s jednorázovým nákupem či prodejem valut od 500 do 5.000 EUR, sem můžeme zařadit zejména Čechy (Znojmány) pracující v Rakousku;
- Klienti s jednorázovým nákupem či prodejem valut nižším než 500 EUR, sem můžeme zařadit zejména zahraniční turisty.

Nejčetnější skupinou zákazníků společnosti RAMOZ s.r.o. jsou klienti s objemem valut od 500 do 5.000 EUR, tedy Češi pracující v Rakousku.

Objemově nejzajímavější skupinou zákazníků jsou pro RAMOZ s.r.o. klienti s nákupem či prodejem valut nad 10.000 EUR, jde zejména o firemní zákazníky obchodující se zahraničím. Tito firmě vytváří větší obrat než klienti s objemem od 5.000 do 10.000 EUR, kam patří menší firmy obchodující se zahraničím či maloobchodníci měnící tržby.
[37]

2.3.2 Vymezení dodavatelů

Ceny dodavatelských služeb ovlivňují konečnou cenu služeb poskytnutým zákazníkům. V případě směnárny RAMOZ jsou hlavním dodavatelem samotní klienti. Důležité je zde co nejvýhodněji nakoupit. Ceny dodavatelů určuje měnový kurz, který je ovlivněn nabídkou a poptávkou po měně, rozsáhlými nákupy a prodeji, saldem obchodní a platební bilance, výší úrokových sazeb a ekonomickou a politickou situací na trhu.

Dodavatele společnosti RAMOZ s.r.o. můžeme rozdělit na:

- Fyzické osoby, které přináší do firmy prostředky nákupem či prodejem valut do 500 EUR;
- Maloobchodníky přinášející do firmy prostředky z tržeb do 5.000 EUR;
- Firemní zákazníky přinášející do firmy prostředky nad 5.000 EUR. [37]

2.3.3 Vymezení konkurentů společnosti

Dle údajů ČNB v České republice je registrováno 962 směnárů (dříve nebankovních devizových míst), které mají na území České republiky celkem 1573 provozoven. K těmto údajům můžeme dále přiřadit i bankovní instituce, které tvoří konkurenci menším firmám podnikajícím ve směnářství. Těchto bank a poboček zahraničních bank působí celkem 45 s pobočkami po celé České republice. [22]

Stávající konkurenci tedy můžeme rozdělit dle níže uvedeného obrázku č. 11 na bankovní směnárny a mimobankovní směnářská místa. Mimobankovními směnářskými místy rozumíme směnárny, které dále můžeme rozdělit dle jejich činností. Výše postavené jsou společnosti vlastníci společně s registrací ke směnářské činnosti také povolení ČNB k činnosti platební instituce. Nám nejbližší a nejrozšířenější typy směnárů jsou ty, které mají registraci ke směnářské činnosti, tedy k nákupu a prodeji valut. Pod touto kategorií jsou nám známy soukromé směnárny. Dalšími typy směnárů, které jsou spíše doplňkovou službou k hlavnímu předmětu podnikání firmy, jsou infocentra, hotely či kanceláře, zpravidla se jedná o cestovní kanceláře.



Obr. 11: Rozdělení směnárů (Zdroj: vlastní zpracování)

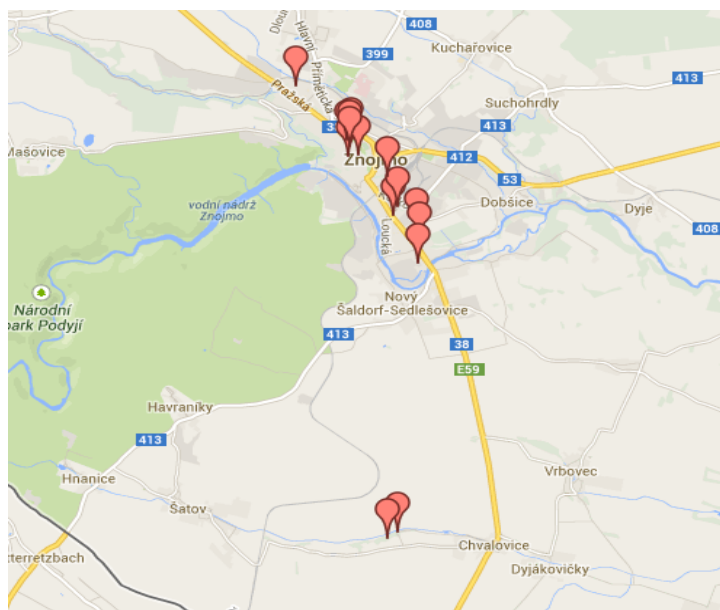
Společnost RAMOZ působí především na trhu města Znojma. Směnářenská činnost, nákup a prodej valut, je jejím hlavním předmětem podnikání, proto ji řadím mezi soukromé směnárny. Konkurence na tomto trhu čítá 17 směnářenských provozoven viz. tabulka č. 2.

Název společnosti	Provozovna	Datum provozu
ABC - Tours, spol. s r.o.	Velká Michalská 5	20.8.1996
Bauer Ivo, ing.	Rudoleckého 28	25.6.2007
mon servis, s.r.o.	Chvalovice 74/I	21.11.2007
mon servis, s.r.o.	Č.p. 180 - motorest Hrádek	17.7.2013
Čedok a.s.	Náměstí Svobody 17/209	5.5.2000
DEN s.r.o.	Náměstí Svobody 4/1551	25.3.1994
DEN s.r.o.	Holandská 5	25.2.2000
HERZIG - SMĚNÁRN Y s.r.o.	Náměstí Svobody 16	5.1.2004
HERZIG - SMĚNÁRN Y s.r.o.	Dukelská 131	7.11.2002
HERZIG - SMĚNÁRN Y s.r.o.	Kovářská 11	3.9.2001
I.I.S., s r.o.	Vídeňská 69/684	9.2.2000
I.I.S., s r.o.	Dukelských bojovníků 156/3632	4.9.2003
ITVV spol. s r.o.	Pražská 100	13.11.2009
Nováček Břetislav	Hakenova 3692/31	8.11.2010
RAMOZ s.r.o.	Chvalovice 41	4.8.2009
RAMOZ s.r.o.	Horní náměstí 141/8	12.12.2003
ZBYTON s.r.o.	Horní náměstí 10	28.1.2010

Tab. 2: Konkurence soukromých směnáren ve Znojmě (Zdroj: [22])

Město Znojmo je směnárny doslova nasyceno, směnářenskému obchodu se zde daří, zejména díky postavení města blízko hranic s Rakouskem. Konkurence mezi sebou soupeří především cenou, která nejvíce ovlivňuje klienty. Většina konkurentů zde působí 10 let a více s tím, že postupně rozšiřovali své provozovny ve městě.

Nejvýznamnější z uvedených konkurentů je pro RAMOZ společnost **HERZIG – SMĚNÁRN Y s.r.o.**, **Nováček Břetislav**, **Bauer Ivo**, který současně působí také ve firmě **mon servis, s.r.o.** a společnost **DEN s.r.o.** Se společností ZBYTON s.r.o. je RAMOZ v úzké spolupráci.



Obr. 12: Rozmístění směnárén (Zdroj: vlastní zpracování)

Z obrázku č. 12 je patrné rozmístění směnárén ve městě Znojmě. Většina směnárén se snaží držet centra města, případně v nejfrekventovanějších ulicích, vedoucích z centra, dále jsou provozovny umístěny ze Znojma po trase Znojmo – Chvalovice – Hatě, a to směrem k hraničnímu přechodu.

HERZIG-SMĚNÁRNA s.r.o.

Ve Znojmě působí tato směnárna už od r. 2001, v současnosti obchoduje ve 3 provozovnách, z nichž dvě jsou umístěny přímo v centru města a třetí na hlavní třídě vedoucí ze Znojma směrem na Rakousko. Směnárna za dobu své existence už má řadu svých stálých zákazníků, má provozovny umístěny blízko parkoviště, v ulicích vedoucích do centra města, čímž je mezi prvními směnárnami pro příjezdějící turisty.

Nováček Břetislav

Působí jako směnárna od r. 2010 a na místním trhu je jedním z nejmladších podnikajících v tomto oboru. Umístění směnárny je zcela mimo centrum města, což vyhovuje větším klientům.

Bauer Ivo a mon servis, s.r.o.

Společnost mon servis působí na trhu od r. 2003, v r. 2009 došlo ke změně ve vedení firmy, kdy zároveň rozšířila svou směnárenskou činnost o další aktivity v oblasti nákupu a prodeje zboží a služeb.

DEN s.r.o.

Tato firma působí ve Znojmě nejdéle. Směnárnu má již od r. 1994, za tuto dobu si získala důvěru řady klientů. Hlavní provozovna je umístěna na začátku centra města, druhá provozovna je pak v jižní části města Znojma. Její roční obrat tržeb uvádí kolem 167 mil. Kč.

Všichni výše zmiňovaní konkurenti jsou malí podnikatelé, dle EU jde o mikropodniky mající 1 – 9 zaměstnanců. V České republice jsou členěni do kategorie malý podnik, tedy s počtem zaměstnanců do 100 a ročním obratem do 30 mil. Kč.

2.3.4 Substituční produkty

Substitučními produkty, zde myslíme služby, které mají pro jistou skupinu odběratelů stejnou funkci, jen jsou postaveny na jiné technologii. V případě společnosti RAMOZ s.r.o., která vlastní licenci od České národní banky na nákup a prodej valut je substituční službou devizové obchodování. Týká se to zejména klientů s větším objemem prostředků určených ke směně, kteří v současné době mohou preferovat právě bezhotovostní směnu a tudíž si i za cenu horšího kurzu volí směnu prostředků právě touto cestou.

Konkurencí z pohledu substitutu devizového obchodování jsou především banky a směnárny vlastníci Povolení ČNB k činnosti platební instituce. Rozdílem mezi bankami a směnárnami, které mohou provádět devizové obchody, je především ve výši poplatků, které si účtují za tyto služby, přičemž většina směnárny provádí tyto služby bez poplatků na rozdíl od bank. V České republice je 22 platebních institucí a poboček zahraničních platebních institucí, které mohou provádět devizové obchody, jejich přehled je v tabulce č. 3. Dále zde působí dalších 82 institucí, a to jako poskytovatelé platebních služeb malého rozsahu. Z uvedených platebních institucí je pro RAMOZ s.r.o. nejzajímavější společnost EXCHANGE s.r.o., která je napodobována mnohými

konkurenčními společnostmi, na trhu působí už více než 10 let, na devizovém trhu působí už od r. 2002. Mezi poskytovateli platebních služeb malého rozsahu je pak zajímavá společnost EUROEXCHANGE s.r.o. působící na trhu od roku 2003.

AKCENTA CZ a.s.
American Express Payment Services Limited
CETELÉM ČR, a.s.
Citfin - Finanční trhy, a.s.
COFIDIS s.r.o.
Diners Club CS, s.r.o., organizační složka
DIVIŠEK s.r.o.
EasyPay AD
ESSOX s.r.o.
EXCHANGE s.r.o.
FORTISSIMO, spol. s r.o.
Global Payments Europe, s.r.o.
Home Credit a.s.
Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH
MAYZUS FINANCIAL SERVICES LIMITED, organizační složka
MoneyGram International Limited
Patria Direct, a.s.
PayU Czech Republic s.r.o.
PES - Peněžní expresní service, s.r.o.
SAB Finance a.s.
Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.
Western Union Payment Services Ireland Limited

Tab. 3: Přehled platebních institucí v ČR (Zdroj: [22])

Co se týče devizového obchodování, jeho obliba v České republice roste, což dokazují statistiky jak bankovních, tak i nebankovních obchodníků s devizami, především společnosti Exchange s.r.o. a Citfin – Finanční trhy, a.s. S otázkami na devizové obchodování se často setkává také přímo vedení společnosti RAMOZ s.r.o., a to přímo

od svých klientů. Zde by bylo vhodné využít příležitosti a rozšířit tak sortiment poskytovaných služeb firmy právě o devizové obchodování. [23]

2.3.5 Porterova analýza pěti sil

Dle Porterova modelu pěti sil odvodím sílu konkurence v analyzovaném odvětví, a to na základě výše definovaných stakeholders – zákazníků, dodavatelů, substitutů a rivalitou mezi firmami působícími na trhu, kteří přímo či nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost firmy.

Vliv odběratelů - zákazníků

Sektor zákazníků tvoří ve větším počtu fyzické osoby, objemově jsou to však menší a střední podnikatelé. Jelikož je konkurence ve Znojmě značná a klienti zde slyší především na cenu, mají zde zákazníci velkou vyjednávací sílu. Na trhu existuje malé množství odběratelů, kteří by kupovali většinu výstupu. Při zvýšení ceny produktu odběratelé hrozí odchodem. Mezi službou, kterou poskytuje společnost a kvalitou této služby je malá spojitost. Především jde o standardizovanou službu, u které není problém, aby odběratel přešel k jinému dodavateli, v tomto případě do jiné směnárny. Zákazník se nemusí vázat na jednoho konkrétního dodavatele a má tak velkou vyjednávací sílu. Pro RAMOZ s.r.o. je tedy důležitá včasnost poskytnutí služeb, sledování konkurence a dostupnost svým zákazníkům. [38]

Vliv dodavatelů

Nejvýznamnějšími dodavateli jsou pro společnost RAMOZ firmy s objemem výměny valut nad 5.000 EUR. Vzhledem k tomu, že tyto obchody jsou méně časté než obchody s fyzickými osobami do 500 EUR, představují pro společnost významného zákazníka. Jde o dodavatele, kteří velmi citlivě reagují na změnu ceny. Tito dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu.

Co se týče dodavatelů, fyzických osob s objemem obchodu od 500 do 5.000 EUR, jde o čtenější obchody, což snižuje jejich vyjednávací sílu oproti firmám s objemy nad 5.000 EUR, ale pro podnik jsou neméně významní a společnost by s nimi měla budovat trvalé obchodní vztahy.

Nejčtenější skupinou, jak již bylo zmíněno, jsou fyzické osoby s objemy do 500 EUR. Jde o dodavatele s nejnižší vyjednávací silou. [38]

Hrozba vstupu nových konkurentů

Analyzujeme-li firemní konkurenční prostředí, nesmíme zapomenout na potenciální konkurenci z řad podniků působících v jiných odvětvích nebo na zcela nové firmy. Finanční služby mohou lákat nové firmy, jelikož se zde očekává velká ziskovost. Teoreticky se na trhu může objevit kdykoliv nová firma, ve skutečnosti zde existuje mnoho bariér, které mohou novým hráčům bránit ve vstupu na trh.

Směnárenství podléhá přísné regulaci České národní banky, dále jsou zde nutná aktiva pro vstup na trh. Neméně důležitá je také loajalita zákazníků, kteří jsou zvyklí na již zavedené provozovny a se kterými si zavedené směnární již vybudovali určité obchodní vztahy. Podíváme-li se na tabulku č. 2, kde jsou uvedena data vstupu směnárenských společností na trh, uvidíme, že zde působí dlouhodobě stejné firmy, které v posledních letech jen rozšiřovaly své provozovny. Hrozba vstupu nových konkurentů je tak velmi nízká.

Hrozba substitutů

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, za substituty zde považují nahrazení valutového obchodování devizovým. Tento substitut využívají zejména větší podnikatelské subjekty, které jsou ochotny, i za cenu horšího kurzu či poplatku za zpracování, dát přednost právě devizovému obchodování, a to především kvůli bezpečnosti a pohodlnější manipulaci s finančními prostředky. U klientů s objemem obchodování nad 5.000 EUR tyto okolnosti zvyšují hrozbu substitutů. [38]

U klientů obchodujících objemově do 5.000 EUR je hrozba substitutů velmi nízká.

Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita firem na daném trhu je vysoká, o čemž svědčí rozšiřování provozoven konkurentů. Rivalitu konkurentů podporuje také nízká diferencovanost produktů. Proto je pro RAMOZ s.r.o. důležité se odlišit od stávajících konkurentů, upevnit tak svoji

pozici na trhu nebo ještě lépe, posunout se o úroveň výše oproti svým největším konkurentům.

2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

2.4.1 Metoda „7S“

Mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci ve firmě, jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy a postupy ve firmě, sdílené hodnoty firmy. Tyto faktory úspěchu definují rámec „7 S faktorů“ firmy Mc Kinsey. Jednotlivé faktory rozeberu u firmy RAMOZ v dalších podkapitolách.

Strategie firmy RAMOZ s.r.o.

Strategie společnosti není formálně vymezena. Dle komunikace s jednatelkou firmy posláním společnosti RAMOZ s.r.o. je poskytovat co nejkvalitnější služby v oblasti směnárství a neustále zkvalitňovat jejich distribuci. Vizí společnosti je stát se nejlepším poskytovatelem těchto služeb na Znojemsku, které poskytuje už více než 10 let, získat si loajalitu a věrnost svých zákazníků. Dlouhodobě rozvíjet znalosti a řešení v oblastech, kde jsou příležitosti pro rozšiřování stávajícího trhu. Misí společnosti je být kvalitním dodavatelem směnárenských služeb pro své klienty. [38]

Strategie společnosti je založena na soustředění pozornosti v oblasti nízkých nákladů. Zákazníci si zde vybírají ze stejně dostupných produktů respektive služeb ty, jejichž cena je nižší nebo ty, jejichž vnímaná přidaná hodnota je větší než u konkurenčních služeb. V této oblasti si RAMOZ udržuje trvale vůdčí postavení, proto je firma úspěšná v případě cenové strategie.

Struktura společnosti

Jelikož se jedná o malou společnost, která má 9 zaměstnanců, funguje zde základní typ liniové struktury - obrázek č. 10, kdy je jasná přímá nadřízenost a podřízenost mezi pracovníky. Výhodou této struktury je především rychlé rozhodování a operativnost při pracovních procesech. Vlastní obchodní vedení je zabezpečeno spolumajitelkou a

jednatelkou společnosti. Té se přímo zodpovídají vedoucí provozoven. Každý vedoucí má dále pod sebou zaměstnankyně pracující na jednotlivých provozovnách. [38]

Sdílené hodnoty a spolupracovníci

Důležitými hodnotami dle jednatelky společnosti RAMOZ s.r.o. jsou: spokojený zákazník, zaměstnanci, znalosti, produkty. Sdílené hodnoty jsou zde chápány jako firemní kultura. RAMOZ se snaží svým zákazníkům poskytovat co nejkvalitnější služby, získat si loajalitu a věrnost svých klientů, což má významný vliv na konkurenceschopnost firmy. „Náš zákazník, náš pán“ je ideologie, kterou se řídí všichni zaměstnanci, kteří ve společnosti působí.

Ve firmě je minimální fluktuace, spolupracovníci jsou v organizaci od počátku vzniku samotné společnosti. Ve své práci tedy disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi. V případě nenadálých událostí jsou pružní a schopni tyto situace operativně řešit samostatně. Pro společnost je důležité mít spokojené zaměstnance, a to z důvodu přístupu jak ke klientům, tak i ke svému zaměstnavateli. [38]

Systémy

Veškerou činnost podniku řídí jednatelé společnosti. Chod firmy v současné době funguje nejčastěji prostřednictvím formálních i neformálních procedur. Jde o nejnižší stupeň využití informačních systémů. Vedení společnosti doposud postačovaly informace z veřejně dostupných zdrojů – internetu. Pravidelné sledování webových portálů podstatných pro činnost směnářského obchodu. Zákazníci však musí kontaktovat směnárny pouze telefonicky nebo přímo osobně na jednotlivých provozovnách. V této oblasti je možný výrazný rozvoj, který by mohl společnost posunout blíže do povědomí klientů.

Styl řízení

Klasickou typologií stylů vedení je považováno členění na styl autoritativní, demokratický a laissez-faire. Co se týče stylu vedení mezi vedoucími provozoven a jednotlivých zaměstnankyň, zde funguje zcela autoritativní styl řízení. Vedoucí získávají potřebné informace od svých podřízených, které potvrdí či doplní o své

poznatky, které jsou potřebné pro rozhodování. Podřízení zde nemají možnost jakýmkoliv způsobem ovlivnit jejich rozhodování.

Co se týče komunikace mezi vedení společnosti a vedoucími, zde funguje demokratický styl řízení. Existuje zde vyšší míra participace podřízených. Vedoucí se podílí na řízení firmy, vedení společnosti jim dává možnost vyjádřit se a část svých pravomocí na ně deleguje. Komunikace je dvousměrná. Vedení preferuje názorovou konfrontaci a věcné řešení problémů. [38]

Schopnosti

Jedním z klíčů úspěchu je schopnost společnosti rychle se adaptovat. Vedení společnosti musí disponovat schopnostmi a znalostmi z daného oboru podnikání. Pracovníci, především vedoucí, disponují potřebnými komunikačními schopnostmi a dovednostmi, které jsou důležité při jednání s lidmi, a to jak s klienty, tak se spolupracovníky. Firma neustále sleduje své nejbližší okolí, ekonomické podmínky a situaci na trhu, aby mohla pružně reagovat na změny a snižovat tak riziko svých rozhodnutí.

Mluvíme-li o adaptaci, je nutné jít tzv. s dobou a využít moderní informační technologie ku prospěchu firmy. Klienti začínají být pohodlnější a jde-li o obchod s penězi, jsou také opatrnější. Ukazuje se, že by se měla společnost zaměřit také na možnost využití devizového obchodování a schopnost rozšířit tak okruh své klientely.

2.4.2 Marketingový mix

Analýza marketingového mixu společnosti RAMOZ s.r.o. je specifická oproti výrobním podnikům, jelikož se jedná o analýzu služeb.

Produkt

Produktem směnářské společnosti RAMOZ s.r.o. se rozumí nákup a prodej valut. Jde tedy o výměnu hotovostních peněz. Firma se specializuje především na měnu Euro, která je v zemích Evropské unie nejvyhledávanější. Zahraničními měnami, se kterými RAMOZ obchoduje, jsou:

- EUR – Euro;
- GBP – Britské libry;
- CHF – Švýcarský frank;
- USD – Americký dolar.

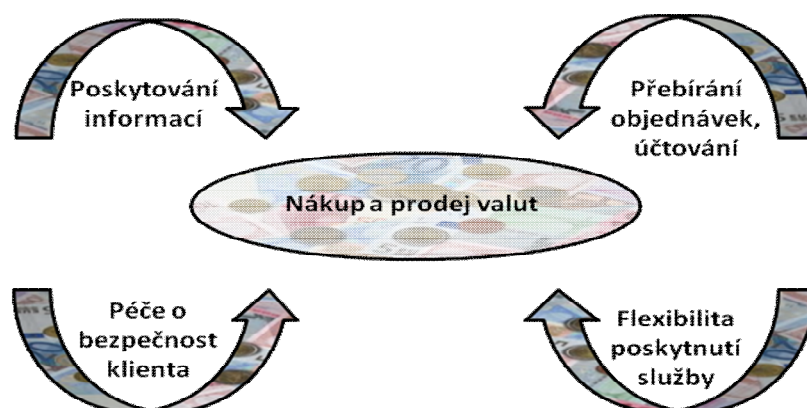
Sezónně směňují také:

- HRK – Chorvatské kuny.

Za kvalitu poskytovaných služeb můžeme považovat to, že doposud žádný ze zákazníků nereklamoval padělanou bankovku, která by byla vyplacena klientovi na pokladně směnární. Přitom již vyškolené pracovníce zachytily několik padělků i nejvyššího stupně nebezpečnosti.

Základním produktem je tedy nákup a prodej výše zmíněných valut. Doplnkovými produkty zmíněné služby pak jsou poskytování informací zákazníkům, přebírání objednávek a jejich účtování. Zákon a legislativa vyžaduje od směnáren poskytnutí určitých informací, aby tak klienta ochránila. Tyto chápeme jako samozřejmost např. předem informovat o směnném kurzu, který bude akceptovatelný pro obě strany. Zákazníci potřebují vědět, jak se dostanou na provozovnu, jakým způsobem si mohou zarezervovat, respektive objednat danou službu. Informace tohoto typu ve firmě poskytují zejména vedoucí provozoven, kteří komunikují osobně, telefonicky, případně na základě emailové komunikace. Firma chce utvářet a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a proto i této oblasti věnuje pozornost. Důležité je také řádné vyúčtování služby, aby si klient měl možnost ceny zkontrolovat. Zde jde o písemné vyúčtování a přípravu účtenek či potřebných dokladů na základě předem rezervovaného obchodu s klientem. Další doplňkovou službou je také péče o bezpečnost zákazníka. Jde o obchod s penězi, klienti se musí cítit bezpečně. Jelikož jedna z provozoven v centru města je „nekrytá“, určená spíše pro směnu menších částek, je ve vzdálenosti asi 50 m další provozovna, která je zcela uzavřená a preferována klienty s větším objemem peněz. Všechny další provozovny jsou zcela kryté, poskytující klientům soukromí. Pracovníci, především vedoucí provozoven, jsou flexibilní, schopni pružně reagovat na změnu požadavků klientů, týkajících se objemu i rezervace prostředků, tak aby

uspokojili potřebu zákazníka. Jelikož společnost podniká ve finančním sektoru, který se neustále vyvíjí, je potřeba k tomuto přistupovat proaktivně a dané služby rozvíjet.



Obr. 13: Základní a doplňkový produkt (Zdroj: vlastní zpracování)

Cena

Cena je důležitá i v oblasti poskytování služeb. Směnárný své ceny stanovují samostatně, nezávisle na kurzech vyhlášených Českou národní bankou. Srovnám-li podmínky směny ve Znojmě, klienti zde v žádném ze směnáren neplatí žádný poplatek za směnu a minimální částka transakce není nijak omezena.

Ve srovnání s bankovními institucemi jsou směnárný pro klienta levnější, cenově tedy přijatelnější. Banky však působí pro některé klienty důvěryhodněji. Za směnu si navíc banky účtují poplatky, jejichž výše závisí na měněné částce. Dle serveru kurzy.cz se poplatky v bankách pohybují ve výši 1 % - 2 % z objemu směny. [24]

Cena za obchod se stanovuje na základě rozdílu měnových kurzů, tedy za co společnost valuty nakoupila a rozdílem, za který je dále prodává. Měnový kurz je nepředpověditelný, mění se několikrát za den, ovlivňuje ho řada faktorů například i pouhé spekulace, tedy očekávání mnohých aktérů, že dojde k nějakému vývoji, a nákupy jsou na tomto očekávání založené.

RAMOZ s.r.o. pro stanovení ceny využívá informací získaných sledováním FOREXU. Forex je zkratkou slov Foreign Exchange. Jedná se o mimoburzovní trh (Over the Counter), který není místně lokalizovaný a skládá se ze sítě vzájemně propojených

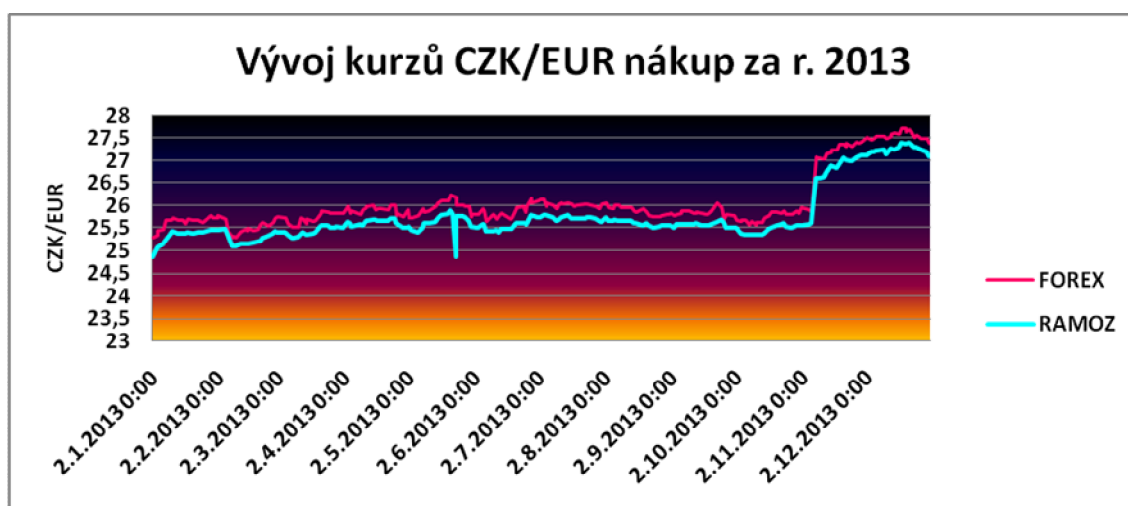
telefonických a jiných elektronických systémů. Vzájemně propojuje banky, brokerské společnosti, pojišťovny, investiční fondy, podniky a individuální investory. Miliony obchodníků zde vidí 24 hodin denně 5 dní v týdnu vývoj kurzů jednotlivých měnových párů. Jde o největší a nejlikvidnější finanční trh na světě, denní obrát zde překračuje 3 biliony USD. Právě na tomto trhu je pro firmu ideální sledovat aktuální dění.

Společnost RAMOZ s.r.o. si stanovuje kurzy zpravidla následovně:

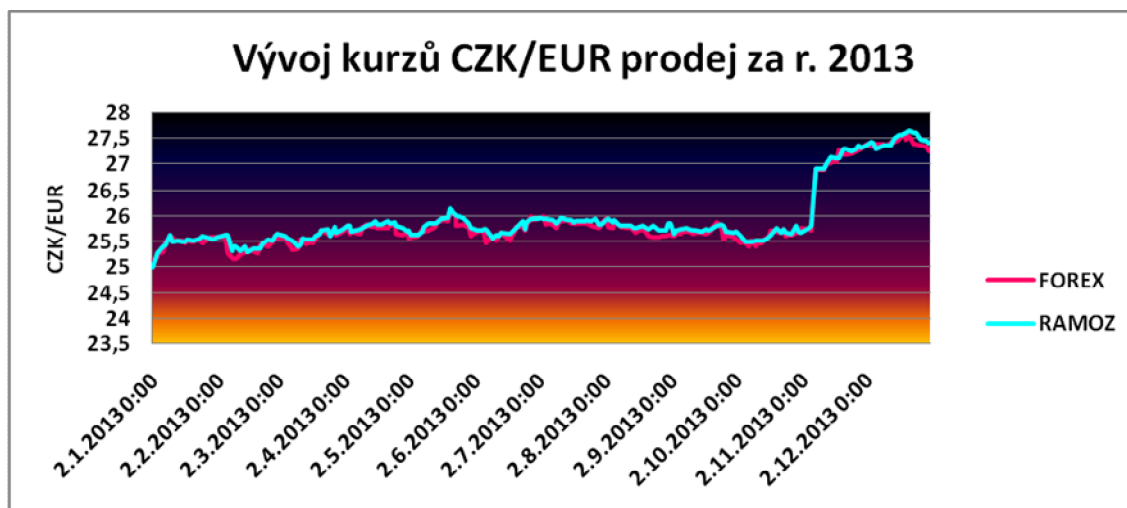
- klientům, jejichž objem při směně je do 5.000,- EUR, společnost prodává s rozdílem 0,2 CZK;
- pro klienty, jejichž částka ke směně je v intervalu od 5.000,- do 10.000,- EUR, zpravidla dává kurz s rozdílem 0,15 CZK;
- při směně nad 10.000,- EUR je pak kurz s rozdílem 0,1 CZK.

Samozřejmě zde existuje řada faktorů, které ovlivňují poskytnutí slevy pro tzv. VIP zákazníky, kterým je kurz upraven i mimo výše uvedené kategorie. RAMOZ postavilo strategii nízkých cen na preferenci objemově vyšších obchodů s nízkým rabatem. [37]

Další prvek, který výrazně ovlivňuje cenu, je konkurence. Pravidelně, každý den společnost RAMOZ s.r.o. sleduje kromě FOREXU také svoji konkurenci, pomocí kontrolních nákupů. Zjišťuje tak konkurenční měnový kurz a podle toho také odvíjí cenu. Zpravidla vlastní kurz společnost RAMOZ podle konkurence zvýhodňuje o 0,05 CZK.



Graf 6: Porovnání kurzů CZK/EUR nákup r. 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle [25] [37])



Graf 7: Porovnání kurzů CZK/EUR prodej r. 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle [25] [37])

Pro přehlednost je ve výše uvedených grafech zobrazen vývoj kurzů CZK/EUR, a to nákup a prodej za r. 2013, na FOREXU a porovnán s vývojem kurzů společnosti RAMOZ s.r.o.

Distribuce

Samotná distribuce služby probíhá osobně – jde tedy o přímý prodej. Rozhodující je rozmístění provozoven – směnárén. V tomto případě jde zákazník za službou, jelikož směnárna vlastní pouze licenci pro nákup a prodej valut, nelze směňovat mimo určená místa. Aby zákazník a společnost mohli být ve vzájemném neosobním styku, bylo by nutné rozšířit licenci o devizové obchodování.

Provozovny jsou umístěny od firemního sídla v časové vzdálenosti nejblíží 5 minut a nejvzdálenější 30 minut. 2 provozovny jsou k dispozici klientům přímo v centru města Znojma na Horním náměstí ve vzdálenosti asi 50 metrů. Je to z důvodu charakteru každé provozovny, jak již bylo zmíněno u požadavků na bezpečnost klientů. Další provozovna je umístěna v obci Chvalovice, umístěna u hlavní silnice a přiblížena k hraničnímu přechodu Hatě. Poslední provozovna je umístěna u bývalého hraničního přechodu Hevlín, taktéž u hlavní silnice.

Otevírací doba provozoven je:

Provozovna	Po - Pá	So
Horní náměstí, Znojmo 1	6 - 18	8 - 12
Horní náměstí, Znojmo 2	7:30 - 17:30	8 - 12
Chvalovice	8 - 18:30	8 - 12
Hevlín	9 - 19	9 - 19

Tab. 4: Otevírací doba provozoven (Zdroj: RAMOZ s.r.o.)

Komunikace

Každý podnikatel či společnost vědí, že nejdůležitější pro něj v očích jeho zákazníků je, když sami zákazníci mluví pochvalně o jeho službách. Jde tedy o verbální reklamu, na které je společnost RAMOZ značně závislá. Tato forma reklamy může vylepšit, ale i poškodit „pozitivní“ image v očích veřejnosti. V současné době ale firma nevystačí pouze s ústní reklamou. Problémem společnosti RAMOZ je, že na této formě reklamy prakticky funguje. Další forma reklamy, kterou se firma prezentuje, je na informačním webovém portále města Znojma.

Z neoddělitelnosti služeb vyplývá význam osobního prodeje, tedy osobní interakce mezi společností a klienty/zákazníkem. Pro firmu RAMOZ je důležitý osobní prodej, osobní kontakt se zákazníkem, kterým firma nejen službu prodá, ale také má možnost kontroly a monitorování zákazníka. Posiluje obchodní vztahy. Společnost také využívá reference z externích zdrojů a umožňuje tak zákazníkovi, aby byl vztažen do tzv. ústní reklamy a podílel se na rozvoji příznivé publicity společnosti.

Materiální prostředí, lidé a procesy

Co se týče materiálního prostředí, společnost RAMOZ nevyužívá jednotného vizuálního stylu provozoven. Směnárny jsou především účelné, aby navodily zákazníkovi pocit bezpečí, vstřícnosti. Je to také způsobeno tím, v jakém prostředí a časovém horizontu byly směnárny budovány, každá byla vybudována nezávisle, některé jsou starší 10 let,

poslední provozovna Hevlín, nejmodernější z uvedených směnárny, prošla renovací v r. 2013, čemuž odpovídá zabezpečení i prostředí směnárny.

Důležitým prvkem jsou lidé, respektive zaměstnanci společnosti, kteří samotnou směnu provádí. Jde o vyškolený personál, pracovníce na směnárnách absolvovaly zákonný odborný kurz České národní banky o rozpoznávání bankovek a mincí podezřelých z padělání nebo pozměňování podle § 33 odst. 3 zákona č. 136/2011 Sb., o oběhu bankovek a mincí, na základě čehož jim bylo uděleno osvědčení o odborné způsobilosti v rozpoznávání bankovek a mincí podezřelých z padělání nebo pozměňování. [31]

Fluktuace ve společnosti je nízká, pracovníce zde působí od počátku vzniku společnosti RAMOZ s.r.o. V pracovníce musí mít firma také důvěru, jelikož hospodaří s penězi společnosti. Zaměstnankyně na provozovnách jsou velmi komunikativní.

Procesy společnosti jsou založeny na opakovatelnosti, nutnosti vysokého kontaktu se zákazníkem a samozřejmě individualizaci. Pro to, aby byly tyto procesy produktivní, zapojuje firma zákazníky. Jedním z nejdůležitějších problémů při procesu směny je řízení kapacit v souladu s poptávkou po službách, s čímž úzce souvisí také výkyvy obchodu. I ve směnárství se firma setkává více či méně často s výkyvy v poptávce. RAMOZ již funguje na trhu města Znojma 10 let. Za tuto dobu již má vedení nějaké zkušenosti a očekávání. Jsou zde cyklické změny, i sezónní výkyvy a samozřejmě nepředvídatelné náporu poptávky, např. při devizové intervenci ČNB.

RAMOZ musí umět pružně na tyto změny reagovat, mít v pohotovosti dostatečné prostředky pro realizaci obchodů, aby nepřicházela o klienty nebo naopak zbytečně nedržela větší kapitál, než je nutné.

2.4.3 Finanční analýza

Finanční analýzy bude provedena na základě rozvahy a výkazu zisku a ztrát, a to v rozmezí let 2009 – 2012. Za období r. 2013 mi rozvaha nebyla poskytnuta.

Rozvaha

Z rozvahy z roku 2012 vyplývá, že celková aktiva firmy jsou 7 321 tis. Kč, což je nárůst oproti předchozímu období asi o 1 022 tis. Kč. Největší podíl na celkových aktivech

mají oběžná aktiva, a to 88, 1 %. Dlouhodobé pohledávky společnost nemá a krátkodobé tvoří 15 tis. Kč. [34]

Vlastní kapitál společnosti činí 2 062 tis. Kč, což je výrazný pokles oproti předchozímu období o 4 140 tis. Tento výrazný pokles byl způsoben tím, že firma RAMOZ s.r.o. využila velice výhodné varianty, a to vydání emisních dluhopisů. Tato možnost je výhodná pouze v případě, že společnost vydala emisní dluhopisy právě do 31. 12. 2012 v nízké nominální hodnotě. Pro společnost je úrok z těchto dluhopisů daňovým nákladem a pro majitele dluhopisu je výsledná daň nula. Krátkodobé závazky byly 4 957 tis. Kč, což je výrazný nárůst oproti předchozímu období o 4 860 tis. Kč. Dlouhodobé závazky jsou pak ve výši 300 tis. Kč. Nárůst závazky krátkodobých i dlouhodobých byl způsoben právě emisí dluhopisů. Společnost RAMOZ s.r.o. převádí každý rok svůj vytvořený zisk na Nerozdělený zisk minulých let, a to z důvodů pevnějšího a jistějšího postavení firmy. Společnosti tak zůstávají volné peněžní prostředky, se kterými pak může dále rozšiřovat svoji podnikatelskou činnost. Žádnými úvěry společnost nedisponuje. [34]

Výkaz zisku a ztrát

Společnost RAMOZ s.r.o. má výnosy pouze z kurzových rozdílů, které se ve Výkazu zisku a ztráty zaznamenávají jako položka Ostatní finanční výnosy, které byly v r. 2012 5 075 tis. Kč. Celkový vývoj Ostatních finančních výnosů během let 2009 – 2012 má rostoucí tendenci, s výjimkou r. 2010.

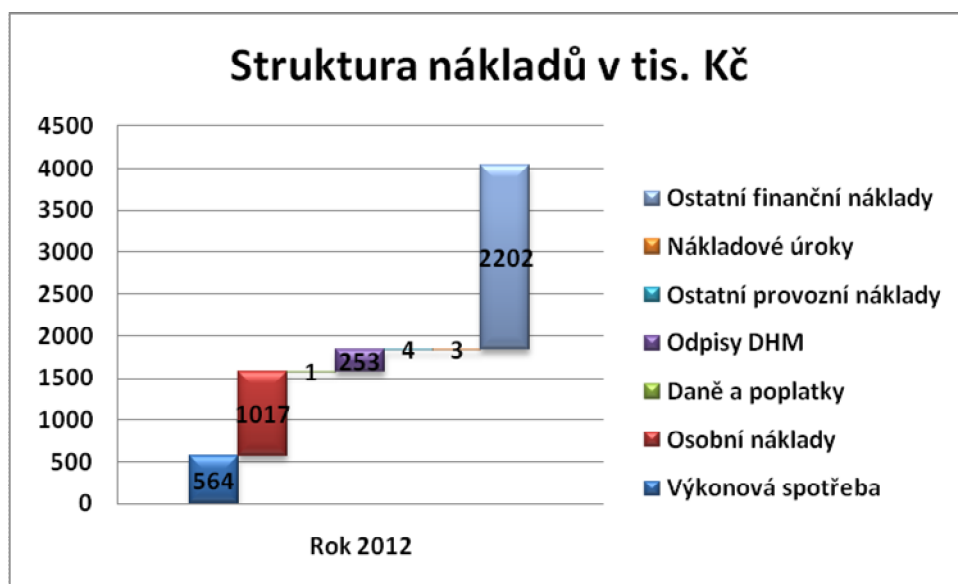
2009/2010	2010/2011	2011/2012
- 482 tis.	+ 156 tis.	+ 410 tis.
- 9, 7 %	+ 3, 5 %	+ 8, 8 %

Tab. 5: Vývoj finančních výnosů za období 2009 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle [34])

V tabulce je procenty vyjádřen výkon, jako poměr výkonů ve vymezeném časovém období, jakožto meziroční srovnání výkonu. Je zde uveden také vývoj v absolutních číslech.

Další sledovanou položkou Výkazu zisku a ztrát je struktura nákladů, kterou zobrazuje graf 6. Největší část nákladů, a to 54 % tvoří Ostatní finanční náklady. Je to dáno specifikací oboru podnikání společnosti RAMOZ s.r.o. Jsou zde zaznamenávány kurzové ztráty z obchodní činnosti firmy. Další významnou skupinu nákladů tvoří Osobní náklady, a to podílem 25 % z celkových nákladů, řadí se sem právě mzdy zaměstnanců. Dalšími položkami jsou Výkonová spotřeba, která tvoří 13,9 % podílu z celkových nákladů, Odpisy dlouhodobého hmotného majetku, a to 6,3 % podílu z celkových nákladů. Nejméně významnými položkami jsou Ostatní provozní náklady a Nákladové úroky.

Vývoj nákladů zobrazuje také změny ohledně daní a poplatků, které jsou dány objemem zrealizovaného obchodu.



Graf 6: Struktura nákladů RAMOZ s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování dle [34])

Ukazatele zadluženosti

Analýzu zadluženosti firmy RAMOZ s.r.o. jsem provedla na základě ukazatelů celkové zadluženosti, a to podílu vlastních zdrojů na celkových aktivech (tzv. koeficient samofinancování).

	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost v % (cizí zdroje/celková aktiva)	6,9	1,7	1,5	71,8
Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech v %	93,1	98,3	98,5	28,2

Tab. 6: Ukazatele zadluženosti RAMOZ s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování dle [34])

Z tabulky vyplývá, že od r. 2009 do r. 2011 společnost využívá především vlastního kapitálu. Celková zadluženost je minimální, pohybuje se v tomto období ve výši do 2 % (kromě roku 2009, kdy se zadluženost pohybovala pod 7 %). Zlomový je r. 2012, kdy společnost využila možnosti emise dluhopisů a tudíž výrazně snížila vlastní kapitál a navýšila tak cizí zdroje. Vystavením firemních dluhopisů může společnost získat finanční hotovost, která se jí nedostává. Na konci r. 2012 vydala společnost 2 000 000 kusů nových emisních dluhopisů s označením „Dluhopis RAMOZ 2012 – 2022, 11, 75 %“. Tuto formu vydávání dluhopisů a následně využití daňové úspory mohla společnost využít je pro dluhopisy vydané do konce r. 2012.

Ekonomicky si společnost RAMOZ s.r.o. vede velice dobře.

2.5 Hodnotový řetězec

Činnosti, které RAMOZ vykonává při produkci služeb, samotném prodeji, dodávání služeb na trh a případné poprodejní podpoře jsou blíže definovány níže, v jednotlivých činnostech hodnotového řetězce.

2.5.1 Primární činnosti

Primární činnosti společnosti RAMOZ s.r.o. se budou mírně lišit od společností, dodávající hmotný produkt, což vyplývá z charakteru poskytovaných služeb.

Řízení vstupních operací a výroba

Vstupy, v případě hodnotového řetězce společnosti poskytující služby, jsou tvořeny zákazníkem ve spolupráci se zaměstnanci firmy, ti společně vytváří hodnotu. Označení

zákazníka jako vstupu vyplývá právě z neoddělitelnosti služby od zákazníka. Stejně tak je tomu i u producenta služby.

V případě společnosti RAMOZ s.r.o. vstupy přinášejí právě klienti/zákazníci, a to valuty, peníze, finanční prostředky, které jsou důležitou součástí směnárenského obchodu. Směna je provedena pomocí pracovníků provozoven jednotlivých směnáren. Nakupované peníze jsou kontrolovány v souladu se zákonnými předpisy.

Aktivity týkající se vstupních operací společnosti tedy spočívají v:

- rozdělení neboli segmentace klientů, a to dle objemu prostředků, které do obchodu přináší;
- získávání a uzavírání obchodů, kdy je pro firmu důležitá spolehlivost pracovníků, a to jak vedoucích, tak i jednotlivých zaměstnanců provozoven, jejich komunikace s klienty, ujednání podmínek pro směnu a konečné uzavření obchodu, tedy samotnou realizaci směny.

Čím rychlejší a kvalitnější je úroveň poskytované služby, tím vyšší plyne hodnota pro zákazníka. Vstupy do společnosti jsou tvořeny ze strany zákazníků pouze v hotovostní formě, zde se RAMOZ nijak neliší od svých největších konkurentů na Znojemském trhu.

Řízení výstupních operací

K primární distribuci prostředků, jež jsou předmětem směny v rámci jednotlivých směnárenských provozoven, využívá společnost vlastní dopravu. Sekundární distribuce, kdy se přesouvá výsledek služby přímo k zákazníkovi, probíhá na označených provozovnách. Jde o prostory určené pro účely směnárenské činnosti, kam klienti vkládají, a ze kterých si odnáší požadované prostředky.

Zde může být slabina pro firmu, a to z důvodu nedostatku flexibility výstupních operací – směny. Tzv. větší klienti potřebují směnu, zrealizovat co nejrychleji, a to jak z důvodu kurzových změn, tak také následných finančních operací samotných zákazníků. Zároveň klienti u objemově vyšších transakcí preferují bezpečnější formu směny, a to bezhotovostně, což jim RAMOZ s.r.o. nemůže umožnit, a to snižuje hodnotu pro tyto zákazníky. Společnost vybudovala na některých provozovnách diskrétní zónu pro

klienty s větším objemem finančních prostředků. Dle sdělení vedoucích provozoven jsou tyto zóny méně využívány, jelikož klienti mají větší strach při přesunu se směněnými prostředky ze směnárny na místo určení.

V řízení výstupních operací jsou činnosti konkurenčních firem velmi podobné, ne-li totožné, jelikož všechny typy směnárny jako je společnost RAMOZ s.r.o. ve městě Znojme fungují na principu valutového obchodování. Všechny mohou poskytnout prostředky pouze hotově na stanovené provozovně a ke všem provozovnám si zákazník musí osobně dojet. Společnost RAMOZ s.r.o. se zde liší počtem a rozmístěním provozoven oproti konkurenci. Klienti, především z nejčtenější skupiny objemu do 5.000 EUR, si tak mohou vybrat na jaké provozovně je pro ně časově výhodnější obchod zrealizovat, což zvyšuje hodnotu pro zákazníka.

Společnost je zákazníkům k dispozici 6 dní v týdnu na 4 provozovnách. Dále jsou vedoucí svým klientům k dispozici na telefonu 7 dní v týdnu, čímž se také odlišují od konkurence.

Marketing a odbyt

Směnárna RAMOZ se orientuje především na oblast města Znojma a blízkého okolí. Tomuto přizpůsobila také rozmístění dvou provozoven v centru města Znojma, ve Chvalovicích – směrem k hraničnímu přechodu Hatě a další provozovnou umístěnou u hraničního přechodu Hevlín. Z bezpečnostních důvodů má v interních směrnících společnost stanovený maximální limit hotovosti, který může být na provozovnách držen. Výhodou společnosti RAMOZ s.r.o. je dostatek vlastního kapitálu potřebného pro obchodování. Na místním trhu dokáže uspokojit klienty s větším objemem finančních prostředků (nad 10.000 EUR a více) v relativně krátkém čase oproti konkurenci.

V oblasti odbytu je nejdůležitějším aspektem tvorba ceny, která úzce souvisí se vstupními operacemi. Firma je schopna prodávat za nižší ceny, než účtuje konkurence, a to díky systému tvorby ceny, na kterém je postaveno její podnikání viz. kapitola 2.4.2.

Společnost se prezentuje pouze na webovém portále města Znojma. Nové zákazníky získává buď náhodně, v tomto případě se jedná o nárazové klienty - turisty, nebo na

základě dlouholeté spolupráce či dobrých ústních referencích. V druhém případě jde o pravidelnou klientelu.

Servisní služby

Společnost je vázána provozováním předmětu obchodování pouze na určených provozovnách. Klientům tak může přichystat potřebné doklady ke směně dopředu a časově tak urychlit směnárenskou operaci. V tomto směru by však potřebovala být společnost flexibilnější a zdokonalit obsluhu svých zákazníků.

Řada klientů, především firemních, by uvítala dle informací vedení společnosti možnost bezhotovostního obchodování či možnost vložení prostředků přímo klientovi v daném okamžiku na účet. Tuto možnost zatím nenabízí žádná ze soukromých směnárén ve Znojmě, kromě bankovních institucí, které si za tento servis účtují poplatky.

2.5.2 Podpůrné činnosti

Infrastruktura podniku

V této oblasti jde o činnosti zahrnující řízení, finance, právní oddělení apod., které podporují každodenní operace. Veškerou podnikovou činnost koordinují vedoucí jednotlivých provozoven pod záštitou jednatelky společnosti, která dohlíží na provázanost jednotlivých úkonů a jejich činností. Externě pak řeší otázky právního charakteru. Což je pro firmu časově náročnější, než mít odborníka přímo ve společnosti. Na druhou stranu nejsou tyto otázky tak časté, aby musela společnost takového odborníka platit, tato forma je tedy pro ni finančně výhodnější.

Důležitá je koordinace finančního řízení, kdy společnost RAMOZ s.r.o. musí být schopna operativně i dlouhodobě plánovat a pružně reagovat na změny, které s sebou obchody v oblasti směnárénství přinášejí.

Řízení lidských zdrojů

Společnost realizuje pouze povinná zákonná školení pro zaměstnance, např. BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Jelikož zaměstnanci směnárny se mohou setkat s podezřelými obchody ve smyslu § 23 AML (Anti-Money-Laudening) zákona, musí

být proškoleni ještě před zařazením na jejich pracovní místo. Těmito školeními musí zaměstnanci projít následně alespoň jedenkrát ročně.

Další aktuality týkající se práce ve směnárenství a vyplývající z nařízení ČNB jsou pak průběžně se zaměstnanci komunikovány. [38]

Pro posílení konkurenceschopnosti a hodnoty je nutné mít největší odborníky v daném oboru za co nejmenší náklady. Jde o odvětví směnárenství, kde hrají hlavní roli zkušenosti zaměstnanců a jejich schopnost komunikace.

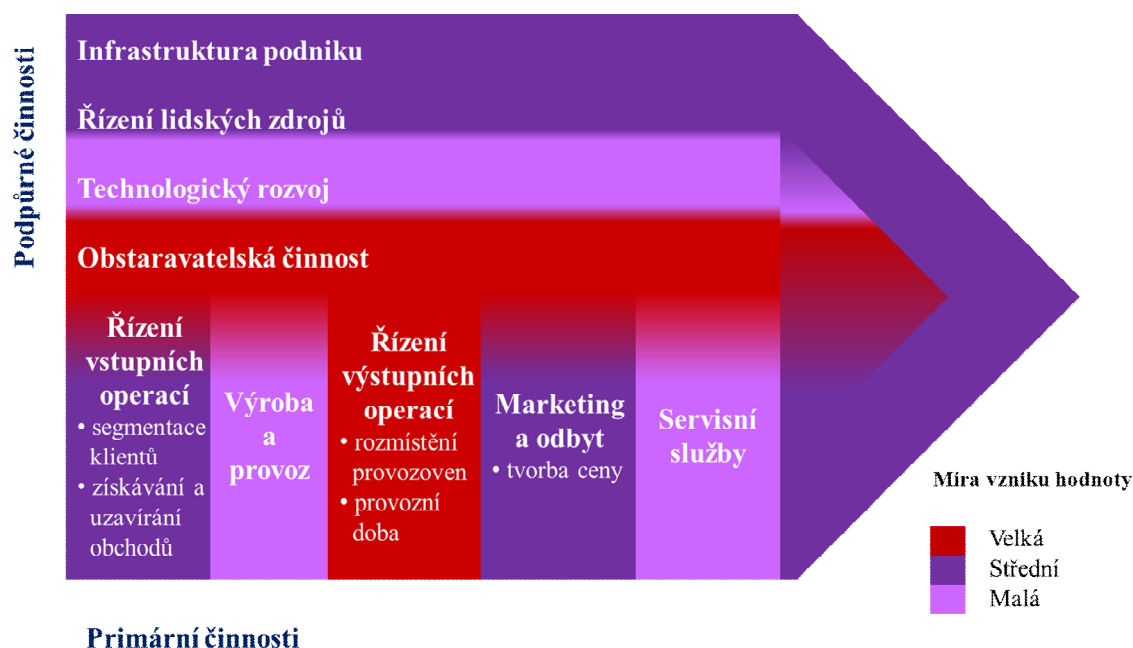
Technologický rozvoj

Společnost disponuje určitými obchodními znalostmi, které nabyla za dobu své existence, informacemi potřebnými k poskytování služeb a komunikačními schopnostmi potřebnými k vyjednávání. V této oblasti se ale více nevyvíjí.

Obstaravatelská činnost

Společnost RAMOZ s.r.o. nemá žádné úvěry, veškerý provoz je pokryt vlastními zdroji. Problémy při nákupní činnosti nastávají při chybné koordinaci jednotlivých obchodů, kdy se společnost setkává s výkyvy v poptávce a nabídce a stane se tak, že nemá dostatek potřebné měny pro obchodování, a to přebytek EUR a nedostatek CZK či naopak, čímž snižuje svoji hodnotu pro zákazníka.

Prostředky si firma obstarává právě od svých zákazníků, zároveň však disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků oproti konkurenci. Úzce společnost spolupracuje i s konkurenční směnárnou ZBYTON s.r.o. a dobré obchodní vztahy má také s konkurenční směnárnou DEN s.r.o. Je tedy schopna flexibilně reagovat na požadavky klientů s větším objemem finančních prostředků a eliminovat případné kolize právě ve spolupráci s uvedenými společnostmi.



Obr. 14: Hodnotový řetězec – Míra vzniku hodnoty (Upraveno dle [28])

2.5.3 Zhodnocení hodnotového řetězce

Celkové definování hodnoty pro zákazníka, kterou může RAMOZ poskytnout, je možné definovat takto: *provedení směny finančních prostředků, bezpečně, rychle a s co nejpříjemnějším kurzem.*

Z analýzy hodnotového řetězce vyplynulo, že hlavními aktivitami představujícími největší hodnotu je řízení výstupů. Díky *rozmístění provozoven* dokáže uspokojit i masovou klientelu s objemem prostředků do 5.000 EUR, čímž zvyšuje svoji hodnotu pro zákazníka. Ve firmě není vysoká fluktuace mezi zaměstnanci, pracovníci se tak s řadou svých klientů znají osobně, mají s nimi vybudovaný dobrý vztah, což podporuje také *důvěru zákazníků* ve společnost, která je důležitá zejména v tomto oboru podnikání. Zákazníky je vítán také *sobotní provoz* směnárny. RAMOZ s.r.o. se snaží využívat výhody také ve tvorbě cen a zrealizování směny zákazníkovi s co nejvýhodnějším kurzem, což souvisí s řízením vstupních operací. Těmito aspekty se liší nejvíce od konkurence.

Slabou stránkou hodnotového řetězce firmy RAMOZ s.r.o. je v oblasti řízení výstupů pro klienty s objemy nad 5.000 EUR *nedostatečné poskytnutí „bezpečné“ směny.*

Hodnota pro zákazníka by zde mohla být zvýšena umožněním devizového obchodování s klienty.

Na oblasti marketing, odbytu a servisní obsluha by se měla společnost zaměřit a do budoucna je dále rozvíjet. *Nedostatečnou prezentací* firmy si uzavírá RAMOZ s.r.o. přísun nových klientů. *Servisní služby*, které klientovi doposud společnost poskytuje, nejsou konkurenceschopné. V této oblasti by se měla více zaměřit na požadavky klientů, které opět souvisí s časovou náročností a také požadavkem na bezpečnost, což by mohlo vyřešit devizové obchodování.

Níže uvedená tabulka CR/CV matice ukazuje možnosti konkurence reagovat na hodnoty vytvářené pro zákazníky společností RAMOZ s.r.o.

Hodnota pro zákazníka	Velmi vysoká			Výhodný kurz	Bezpečnost směny	
	Vysoká		Rozmístění provozoven	Servisní služby	Provozní doba	
	Průměrná					
	Nízká					
	Velmi nízká					
Konkurenční výhoda identifikována z HŘ		Velmi nízká	Nízká	Průměrná	Vysoká	Velmi vysoká
Schopnost substituce						

Tab. 7: CR/CV matice - schopnost substituce konkurencí (Upraveno dle: [3, s. 104])

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza navazuje na předešlé výsledky analýz z jednotlivých kapitol. Zobrazuje silné a slabé stránky podniku, které charakterizují současný stav vnitřního prostředí firmy. Externích faktorů se týkají příležitosti a hrozby vyplývající z jejího okolí.

2.6.1 Silné stránky

- Oproti konkurenci má společnost RAMOZ s.r.o. výhodu v umístění provozoven, kdy zabírá prostor přímo v centru města a následně dalšími dvěma pobočkami u hraničních přechodů Hatě a Hevlín

- Spolupráce se směnárny ZBYTON s.r.o. a DEN s.r.o. napomáhají eliminovat případné výpadky v provozu
- Za dobu, po kterou RAMOZ s.r.o. působí na trhu, disponuje vedení společnosti znalostmi a zkušenostmi v oboru
- Společnost má dobré vnitřní i vnější vztahy se zákazníky a zaměstnanci
- Oproti konkurenci na místním trhu má výhodu stabilně nižších cen a výhodnějších kurzů
- Oproti bankovní konkurenci si RAMOZ s.r.o. nebere žádné poplatky za směnu
- Jelikož ve firmě působí 3 vedoucí, je společnost oproti konkurenci flexibilnější
- Firma disponuje vyšším vlastním kapitálem
- Víkendový provoz směnárny

2.6.2 Slabé stránky

- Nedostatečná prezentace a propagace společnosti RAMOZ s.r.o.
- Nevyvíjí se společně se službami ve finanční sféře
- Nediferencovanost poskytovaných služeb, týkající se především odbytu, distribuce služeb
- Nedostatečné servisní služby
- Komunikace se zákazníky je pouze na základní úrovni, chybí zde dostupnost informací pro zákazníky i mimo osobní návštěvy provozovny nebo nutnosti volání vedoucím pracovníkům

2.6.3 Příležitosti

- Spolupráce se směnárny
- Růst obliby devizového obchodování
- Rozvoj nového trhu – devizový trh

2.6.4 Hrozby

- Možná ztráta klientů s objemem od 500 do 5.000 EUR
- Substituční hrozba u klientů s objemem nad 5.000 EUR
- Tlak na snižování cen ze strany zákazníka
- Konkurence stávajících směnárny

- Legislativa
- Nestabilita měny CZK/EUR
- Posunutí intervenčního cíle ČNB
- Vstup ČR do eurozóny a přijetí měny EURO

Uvedené faktory jsou shrnuty v následující tabulce:

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Rozmístění provozoven • Spolupráce se směnárny ZBYTON s.r.o. a DEN s.r.o. • Znalosti a zkušenosti v oboru • Vztahy se zákazníky a zaměstnanci • Stabilně nižší ceny a výhodnější kurzy • Žádné poplatky za směnu • Flexibilita • Výše vlastního kapitálu • Víkendový provoz směnárny 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná prezentace a propagace • Nevytváří se společně se službami ve finanční sféře • Nediferencovanost poskytovaných služeb • Nedostatečné servisní služby • Komunikace se zákazníky
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce se směnárny • Rozvoj nového trhu – devizový trh • Růst oblíbenosti devizového obchodování 	<ul style="list-style-type: none"> • Možná ztráta klientů • Substituční hrozba • Tlak na snižování cen ze strany zákazníka • Konkurence stávajících směnárny • Legislativa • Nestabilita měny CZK/EUR • Posunutí intervenčního cíle ČNB • Vstup ČR do eurozóny a přijetí měny EURO

Tab. 8: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Výše uvedené silné a slabé stránky se společně s příležitostmi a hrozbami v mnoha případech navzájem ovlivňují. Následující SWOT matice ukazuje jejich vzájemné působení. Při porovnání jednotlivých bodů jsem zvolila hodnocení:

		Příležitosti			Hrozby								Σ 1	Σ 0
		Spolupráce se směnárny	Rozvoj nového trhu – devizový trh	Růst obliby devizového obchodování	Možná ztráta klientů	Substituční hrozba	Tlak na snižování cen ze strany zákazníků	Konkurence stávajících směnár	Legislativa	Nestabilita měny CZK/EUR	Posunutí intervenčního cíle ČNB	Vstup ČR do eurozóny a přijetí měny EURO		
Silné stránky	Rozmístění provozoven	1	X	0	1	1	X	1	1	X	X	X	5	1
	Spolupráce se směnárny	1	0	0	1	0	1	1	1	X	X	1	6	3
	Znalosti a zkušenosti v oboru	1	1	1	0	1	X	0	X	X	X	X	4	2
	Vztahy se zákazníky a zaměstnanci	X	1	1	1	0	1	1	X	X	X	X	5	1
	Stabilně nižší ceny a výhodnější kurzy	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	1	10	0
	Žádné poplatky za směnu	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	X	6	4
	Flexibilita	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	X	5	5
	Výše vlastního kapitálu	0	1	1	X	1	0	1	0	X	0	1	5	4
	Vikendový provoz směnár	1	0	0	1	0	0	1	X	X	X	X	3	4
Slabé stránky	Nedostatečná prezentace a propagace	1	1	1	1	0	X	1	X	X	X	X	5	1
	Nevyvíjí se společně se službami ve finanční sféře	0	1	1	0	1	X	1	X	X	X	X	4	2
	Nediferencovanost poskytovaných služeb	1	1	1	0	0	0	1	X	X	X	X	4	3
	Nedostatečné servisní služby	1	1	1	1	1	X	1	0	X	X	X	6	1
	Komunikace se zákazníky	0	1	1	1	0	1	1	X	0	0	X	5	4
	Σ 1	10	11	10	9	8	6	12	2	1	1	3		
Σ 0		3	2	4	4	6	3	2	4	3	4	0		

Tab. 9: SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)

Jako nejsilnější stránka společnosti RAMOZ s.r.o. se ukázala *stabilně nižší cena a výhodnější kurzy* oproti konkurenci. Dalším významným faktorem je *spolupráce* se směnárny ZBYTON s.r.o. a DEN s.r.o. Neméně významnou stránkou je i realizování *obchodů bez poplatků*.

Jako výrazně slabá stránka se projevíly *nedostatečné servisní služby* a stejně tak *nedostačující prezentace a propagace* společnosti.

Za největší hrozbu je považována *konkurence* stávajících směnár, které působí se srovnatelnými kurzy ve stejném regionu a od kterých se RAMOZ s.r.o. odlišuje minimálně. Další výraznou hrozbou je možný *odchod větších firemních zákazníků*, což úzce souvisí se *substituční hrozbou*, a to ve formě devizového obchodování.

Příležitostí je významně hodnocen vstup a rozvoj na novém *devizovém trhu*, kde může společnost získat jak nové zkušenosti, tak především zákazníky. Významnou příležitostí je *růst obliby devizového obchodování* mezi zákazníky.

Výše uvedené výsledky, které vyplývají z uvedené SWOT analýzy, budu brát v úvahu při stanovení návrhu pro posílení konkurenceschopnosti společnosti RAMOZ s.r.o.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Vlastní návrhy řešení vychází z analýz, které byly zpracovány v předchozí kapitole č. 2. Budou odpovídat požadavkům hodnotového řetězce a faktorům SWOT analýzy.

3.1 Východiska

Jak již bylo řečeno v kapitole 2.4.3, RAMOZ s.r.o. je stabilní společnost, která si ekonomicky vede velice dobře. Je schopna poskytovat své služby s nižšími náklady než její konkurence, a to díky cenové strategii, na kterých jsou v současné době postaveny její aktivity, jak uvádím v kapitole 2.4.2. Na druhé straně se nikam neposouvá. Posílení konkurenceschopnosti bude založeno na silných stránkách společnosti s využitím příležitostí daného trhu. Strategie, kterou by se měla společnost dále ubírat, by měla korespondovat s faktory, jakými jsou právě nízká cena a řešení alarmujícího odchodu větších firemních klientů, kteří dávají přednost substitučnímu produktu – tedy devizovému obchodování. Ke změnám přispívá i příležitost, a to růst oblíbenosti devizového obchodování mezi zákazníky.

Pokud by společnost i nadále pokračovala ve své činnosti dosavadním způsobem, mohla by uvedených příležitostí využít právě konkurence. V případě, že by společnost realizovala uvedené návrhy, posunula by se tak výše oproti konkurenci na místním trhu a zároveň by se jí otevřela možnost dalšího rozvoje ve službách, které svým klientům poskytuje.

3.2 Cíle společnosti

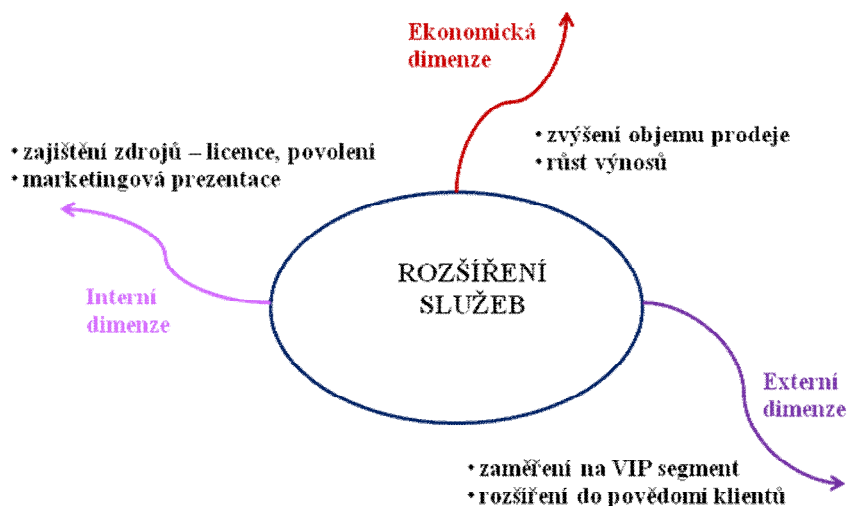
Současným hlavním cílem společnosti je zisk a v této oblasti se firmě daří. Vedení společnosti má ale obavy z odlivu objemově zajímavých obchodů, tedy klientů, jejichž objem směny se pohybuje nad 5.000,- EUR. Prozatím firma pouze diskutuje o možných řešeních, snaží se více komunikovat s klienty a zjišťovat potenciální zájem o změnu rozšíření služeb směnárny. V současné době je však omezena pouze směnářskou licencí a legislativou, která se na ni vztahuje. Společnost se snaží tyto klienty uspokojit přijatelnějším kurzem, ale dle vedoucích provozoven jsou většinou neúspěšní, jelikož

nemohou zároveň zajistit bezpečnější a kvalitnější poskytnutí směny, čemuž dává segment těchto klientů přednost.

Pro jednotlivé návrhy, které by měly vést k posílení konkurenceschopnosti společnosti, využijí pohled na cíle vycházející z 3D pojetí úspěchu firmy. Jde o třídimenzionální pojetí cílů, které zahrnuje ekonomickou, externí a interní dimenzi.

První rozměr cíle definovaný jednatelem společnosti, kterým je ekonomická dimenze, je vhodné, aby splňoval zvyšování objemu realizovaných obchodů, čímž by bylo dosahováno vyšších výnosů. Z pohledu externího, tedy ve vztahu k externím zájmovým skupinám, je nutné stanovit cíl tak, aby společnost uspokojila stávající a zároveň potencionálně nové zákazníky, a to prostřednictvím rozšíření služeb. Zároveň se tak pro klienta staly tyto služby cenově výhodné (nákup finančních prostředků s vyšším kurzem než u konkurence a prodej s kurzem nižším). Jde-li o třetí dimenzi, a to interní, je nutné, aby společnost zajistila potřebné zdroje, pro naplnění ostatních dimenzí.

Hlavním cílem vedoucím k posílení konkurenceschopnosti bude *rozšíření poskytovaných služeb* společnosti RAMOZ s.r.o.



Obr. 15: 3D pojetí cílů (Upraveno dle [3, s. 29])

3.2.1 Cíle společnosti dle SMART

Cíle společnosti, které mají efektivně definovat rámec navrhovaných řešení, by měly být stanoveny dle pravidel známých souhrnně jako SMART. Znamená to, že cíle by

měly být Specific – konkrétní, Measurable – měřitelné, Attainable – dosažitelné, Relevant – odpovídající a Time framed – vymezené z hlediska času.

Na úrovni business strategie je definován hlavní cíl, a to **rozšíření poskytovaných služeb**, a to v horizontu 7 měsíců, tedy do konce roku 2014.

Na funkční úrovni jsou pak cíle rozpracovány následovně:

V horizontu 1 roku zvýšit objem prodeje o 25 % a tím způsobit zvýšení kurzových výnosů o 10 %. Dále je potřeba splnit následující dílčí cíle:

- zajištění zdrojů (potřebné licence, povolení) do 30. 9/2014;
- zpracování marketingové prezentace v horizontu 07 – 09/2014;
- zpracování VIP programu a rozšíření do povědomí klientů v horizontu 09 – 12/2014.

Konkrétnost cílů je dána popisem aktivit a činností, které musí společnost podniknout pro dosažení hlavního cíle. *Měřitelnou položku* pak představuje doba, na kterou byl cíl stanoven. Další položkou jsou vyčíslené náklady, které vyplynou z následné implementace hlavního cíle. *Akceptovatelné* musí být požadovaná změna nejen majiteli, ale také zaměstnanci společnosti RAMOZ s.r.o. a především klienty a dalších zainteresovaných stran. Co se týká zákazníků, pro ty by uvedená změna měla znamenat zvýšení přidané hodnoty. Cíle, které byly stanoveny, vychází ze stávající situace společnosti a musí být *reálně dosažitelné*. Uvedené změny jsou stanoveny pro *časový horizont* 2 let (2014, 2015), ve kterém je zahrnuta jak samotná příprava rozšíření služeb, tak i její bilance v r. 2015.

3.3 Konkurenční strategie

V kapitole 2.3.3 jsem vymezila konkurenty, se kterými se nejvíce společnost RAMOZ s.r.o. utkává na trhu. Dle obrázku 11 na str. 48 jsem směnárnu zařadila mezi soukromé směnárny s registrací ke směnářenské činnosti, odtud také plyne největší konkurence společnosti.

V této skupině směnárny je velice těžké se od konkurence odlišit jinak než cenou, tedy všechny soukromé směnárny na znojemském trhu soustředí pozornost na strategii nízkých nákladů. Společnost RAMOZ s.r.o. se dlouhodobě vede v této oblasti dobře. Problémem však je, že potřeby některých klientů se dále rozvíjí a společnost RAMOZ s.r.o. není schopna je plně uspokojit.

Strategii diferenciací volí většinou společnosti, které si konkurují na úrovni směnárny s povolením k činnosti platební instituce, jako je např. EXCHANGE s.r.o. a právě tímto směrem by se měla dále společnost RAMOZ s.r.o. ubírat. Jde o směr, který není tak náročný na náklady, jako spíše na čas a schopnosti pracovníků firmy. Společnost RAMOZ s.r.o. prozatím staví své aktivity právě na tvorbě cen, ale jak se ukázalo, především u firemních klientů s vyšším objemem prostředků určených ke směně, ne vždy je tato cesta optimální. Právě rozšířením svých služeb a diferenciací od stávající konkurence by firma měla možnost nejen udržet si stávající zákazníky, ale také získat zákazníky nové.

Segmentace

Společnost RAMOZ s.r.o. segmentuje své zákazníky do skupin, které jsem uvedla v kap. 2.3.1. Nejčtenější klienti jsou ti, jejichž objem prostředků je v rozmezí 500 - 5.000 EUR. Jde o segment nenáročných klientů, kterým jde především o to, nakoupit koruny za co nejvýhodnější kurz. Tito zákazníci mají menší vyjednávací sílu.

Zajímavějším segmentem jsou pak klienti, jejichž objem prostředků ke směně je nad 5.000 EUR, kteří mají vyšší vyjednávací sílu, především pak klienti s prostředky nad 10.000 EUR. Jde o náročnější klienty, a to jak na cenu, tak i na požadavky časové a bezpečnosti. Právě tomuto segmentu by měla společnost RAMOZ s.r.o. věnovat požadovanou pozornost a pracovat na udržování stávajících a získávání nových zákazníků z této oblasti.

V rámci své strategie by měla společnost posílit svoji pozici na trhu a dostat se více do povědomí zákazníkům.

3.4 Řešení vycházející ze SWOT analýzy a hodnotového řetězce firmy

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že výraznou hrozbou pro společnost RAMOZ s.r.o. jsou substituční služby, kterých začínají využívat někteří klienti. Zároveň hrozí odchod, pro společnost objemově zajímavých, klientů, jelikož společnost není schopna prozatím plně uspokojit jejich požadavky na směnu. Z hlediska hodnotového řetězce můžeme tyto činnosti zařadit do výstupních operací. Z analýzy hodnotového řetězce, která byla provedena v kapitole 2.5, vyplývá, že největší hodnotu pro zákazníka tvoří právě oblast řízení výstupů. Při zhodnocení v kapitole 2.5.3 vyšlo najevo, že toto řízení je nedostatečné pro firemní zákazníky s objemem prostředků nad 5.000 EUR, a to jak z důvodu bezpečnosti, tak i rychlosti.

Proto společnosti navrhuji vstup na další trh, a to devizový. Právě získáním povolení k činnosti platební instituce si získá výraznou výhodu oproti stávajícím konkurentům na místním trhu. Společnost RAMOZ s.r.o. se tak posune výše v řetězci mimobankovních směnářských míst, rozšíří svůj trh, bude mít možnost získat nové klienty a potřebnou diferenciaci.

Ze SWOT matice, provedené v kapitole 2.6 vyplynulo, že výrazně slabou stránkou jsou nedostatečné servisní služby a stejně tak nedostačující prezentace a propagace společnosti. Právě činnosti k propagaci firmy řadíme v hodnotovém řetězci do primárních činností, a to marketing. Nedostatečná prezentace společnosti a propagace služeb způsobuje, že klienti jsou při jakýchkoliv informacích (např. otevírací doba provozoven, aktuální kurzy apod.), které potřebují zjistit, závislí přímo na vedoucích provozoven. Tuto oblast by mohla vyřešit propagace společnosti prostřednictvím vlastního webového portálu, kde by zákazníci měly uvedené všechny základní a aktuální informace.

Dalším slabým článkem v hodnotovém řetězci je oblast servisní obsluha. Na tuto oblast bych navázala právě z výstupních operací, kdy bych doporučila propojit rozšíření služeb a jako motivační prvek klientům pro devizové obchodování může společnost vytvořit VIP zákaznický program, na základě kterého by mohla s klienty navázat na trvalou spolupráci.

Základem tedy bude rozšířit výrobní činnosti, posílit oblast řízení výstupu a následně pak oblasti marketing, odbytu a servisní obsluhu. Návrh by měl zvýšit hodnotu pro zákazníka a posílit tak konkurenceschopnost firmy RAMOZ s.r.o.

3.5 Hodnotový řetězec po implementaci návrhů

V této kapitole popíšu jednotlivé návrhy a především postupy, které by měla společnost absolvovat, aby dosáhla cíle a posílila tak svoji konkurenceschopnost. Důležité je zamyšlení se nad novými hodnotami, které firma vytváří pro zákazníka. Společně se zdroji by mělo být zajištěno posílení konkurenčních výhod společnosti RAMOZ s.r.o. Východiskem tedy bude nové nastavení hodnotového řetězce.

3.5.1 Řízení vstupních operací

Z analýzy konkurence je patrné, že na znojemském trhu jsou soukromé směnárny téměř na stejné úrovni v poskytovaných službách. K tomu, aby se společnost RAMOZ s.r.o. odlišila od své konkurence, je potřeba rozšíření portfolia poskytovaných služeb. Jako „odrazový můstek“ pro další vývoj a posílení konkurenceschopnosti společnosti RAMOZ s.r.o. bych se zaměřila na získání povolení k devizovému obchodování. K tomuto je nutné splnit řadu podmínek a udělat několik zásahů ve vnitřním systému organizace.

Aby mohla společnost RAMOZ s.r.o. rozšířit své služby o devizové obchodování, musí se nejprve rozhodnout, jakým způsobem na devizový trh vstoupí, lépe řečeno o jaké povolení k činnosti bude žádat u České národní banky. Jak již jsem zmínila v kapitole 2.2.1., právě ČNB stanoví podmínky pro provádění některých obchodů s devizovými hodnotami pro devizová místa, a to včetně postupu pro nakládání s padělanými nebo pozměněnými peněžními prostředky. Je potřeba zjistit, za jakých podmínek lze poskytovat bezhotovostní obchody s cizí měnou, tedy provádění bezhotovostních devizových obchodů.

Obecně lze říci, že existují dva typy bezhotovostních obchodů s cizí měnou, a to **bezhotovostně provedená konverze a následující či předchozí převod peněžních prostředků**, k čemuž je nutné oprávnění podle zákona o platebním styku (prostá

směna). Druhým typem je **obchodování s měnovými deriváty**, což je činnost, která vyžaduje povolení obchodníka s cennými papíry. Společnost RAMOZ se tedy bude soustředit na první variantu bezhotovostních obchodů. Zde je ještě nutné zmínit, že „devizová licence“ se s platností zákona č. 284/2009 Sb. o platebním styku, který nabyl účinnosti 1. 11. 2009, již nevydává. Součástí tohoto zákona je novela č. 219/1995 Sb., devizový zákon, podle které jsou činnosti poskytování peněžních služeb a provádění bezhotovostních obchodů s cizí měnou definovány jako *platební služba*. Při čerpání bližších informací budu vycházet ze zákona č. 284/2009 Sb. o platebním styku. [26] [32]

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost RAMOZ s.r.o. se bude rozhodovat mezi následujícími možnostmi:

- činnosti platební instituce;
- poskytovatelem platebních služeb malého rozsahu;
- institucí elektronických peněz;
- vydavatelem elektronických peněz malého rozsahu.

Povolení k činnosti platební instituce (PČPI)

Platební instituce je oprávněna poskytovat platební služby, provádět činnosti související s poskytováním platebních služeb, včetně poskytování úvěrů a provozovat platební systém s výjimkou platebního systému s neodvolatelností zúčtování.

Základní podmínky k výkonu činnosti platební instituce:

Počáteční kapitál musí činit alespoň částku odpovídající:

- 20.000 EUR, pokud platební službou je provedení převodu peněžních prostředků, při němž plátce ani příjemce nevyužívají platební účet u poskytovatele plátce (poukazování peněz);
- 50.000 EUR, pokud provedení platební transakce poskytovatelem služeb elektronických komunikací, jestliže je souhlas plátce s provedením platební transakce dáván prostřednictvím elektronického komunikačního zařízení;
- 125.000 EUR, pokud platební instituce je oprávněna poskytovat služeb platební služby umožňující vložení a výběr hotovosti z platebního účtu vedeného

poskytovatelem, provedení převodu peněžních prostředků z platebního účtu a vydávání a správu platebních prostředků a zařízení k přijímání platebních prostředků.

Řídící a kontrolní systém:

Musí být zaveden a udržován řídicí a kontrolní systém, který je vhodný z hlediska řádného a obezřetného poskytování platebních služeb a z hlediska dodržování povinností souvisejících s bojem proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu. Řídící a kontrolní systém zahrnuje:

- Organizační předpoklady, předpoklady řádné správy a řízení společnosti;
- Systém řízení rizik;
- Pravidla vnitřní kontroly.

Ochrana peněžních prostředků určených pro platební transakce:

Peněžní prostředky, které byly platební instituci svěřeny k provedení platební transakce, musí být drženy odděleně od vlastních peněžních prostředků platební instituce a jiných osob a po uplynutí pracovního uloženy na samostatném účtu platební instituce.

Informační povinnost:

Platební instituce poskytuje ČNB informace o své finanční situaci, o výsledcích svého hospodaření, o plnění podmínek výkonu své činnosti a informace o obchodních zástupcích, jejichž prostřednictvím poskytuje platební služby.

Uchovávání dokumentů a záznamů

Dokumenty a záznamy, musí být uchovány alespoň po dobu 5 let ode dne vzniku dokumentu. Dále zde platí povinnost mlčenlivosti. [27]

Poskytovatel platebních služeb malého rozsahu (PPSMR)

Poskytovatel platebních služeb malého rozsahu je oprávněn poskytovat platební služby pouze tehdy, jestliže měsíční průměr částek jím provedených platebních transakcí v ČR, za posledních 12 měsíců nepřesahuje částku odpovídající 3.000.000 EUR.

Podmínky výkonu činnosti poskytovatele platebních služeb malého rozsahu jsou méně náročné oproti podmínkám, které jsou stanoveny pro činnosti platební instituce. Rozdílem také je, že poskytovatel platebních služeb malého rozsahu nesmí uživateli poskytovat úroky ani jiné výhody závislé na délce doby, po kterou mu jsou peněžní prostředky svěřeny k provedení platební transakce. [27]

Instituce elektronických peněz (IEP)

Instituce elektronických peněz je akciová společnost nebo evropská společnost se sídlem v ČR, která je oprávněna vydávat elektronické peníze, poskytovat platební služby, které se týkají i netýkají elektronických peněz, poskytovat úvěry, provozovat platební systém s výjimkou platebního systému s neodvolatelností zúčtování. Počáteční kapitál musí činit alespoň 1.000.000,- EUR. [27]

Každý subjekt, který chce poskytovat bezhotovostní obchody s cizí měnou, musí obstarat tři skupiny dokumentů:

1) Licenční dokumenty

Do této skupiny jsou řazeny všechny dokumenty, které je potřeba podat České národní bance k tomu, aby společnost obdržela licenci poskytovatele platebních služeb malého rozsahu (PPSMR). Dále sem patří dokumenty, které je potřeba podat různým stranám bezprostředně poté, např. žádost ČNB o poskytnutí přístupu do aplikace pro vykazování dat, oznámení Finančnímu analytickému útvaru Ministerstva financí ČR (FAÚ MF ČR), bankám spravující společnosti účty apod.

2) Systém vnitřních zásad

Podle § 21 zákona č. 253/2008 Sb. o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu musí společnost vypracovat dokument o 50-ti stranách, které stanovují přesné postupy, jak má poskytovatel platebních služeb malého rozsahu postupovat při své činnosti, aby byl v souladu s tímto zákonem, podzákonnou vyhláškou a ostatními předpisy a požadavky FAÚ MF ČR. Tento dokument také zahrnuje hotovostní směnářenskou činnost, která je tímto zákonem taktéž regulována. [33]

3) Obchodní dokumenty

Do této oblasti dokumentů řadíme všechny další, které PPSMR potřebuje, aby mohl s klienty navazovat obchodní vztahy, např. rámcové smlouvy, platební příkazy, potvrzení před uskutečněním obchodu, po jeho uskutečnění, potvrzení případného storna, reklamační řád, všeobecné obchodní podmínky, ceník, příjmový a výdejový pokladní doklad atd. [35]

3.5.2 Rozšíření služeb

Vstup na devizový trh

Z výše uvedeného vyplývá, že pro společnost RAMOZ je zásadní rozhodnutí mezi získání povolení k činnosti platební instituce nebo registrací poskytovatelů platebních služeb malého rozsahu. Činnosti instituce elektronických peněz nejsou předmětem obchodní činnosti společnosti RAMOZ s.r.o. proto ji rovnou vylučuji, navíc je zde nutné významně navýšit počáteční kapitál, což je mimo možnosti společnosti.

Hlavním rozdílem mezi platební institucí a poskytovatelem platebních služeb malého rozsahu je v přísnějších požadavcích, které jsou kladeny na platební instituce, hlavně na skutečnosti, že platební instituce získává tzv. jednotné povolení pro trh Evropského hospodářského prostoru k poskytování platebních služeb bez limitního omezení hodnoty platebních transakcí. Srovnám-li tedy podmínky pro získání povolení k činnosti platební instituce nebo registrace poskytovatele platebních služeb malého rozsahu je jasné, že pro společnost RAMOZ s.r.o. bude jednodušší a v současné chvíli také dostačující vstup na devizový trh jako **poskytovatele platebních služeb malého rozsahu**. Není zde nutné navyšovat základní kapitál. K zahájení poskytování platebních služeb by společností stačilo jen získání registrace u České národní banky, které je vedeno v rámci posouzení žádosti bez vedení správního řízení. Dále společnost RAMOZ s.r.o. musí mimo bezúhonnosti zúčastněných fyzických osob, také zajistit ochranu peněžních prostředků svěřených k provádění platebních transakcí a předložit obchodní plán na 12 měsíců.

3.5.3 Infrastruktura společnosti

Jak již jsem uvedla, je nutné, aby společnost RAMOZ s.r.o. sestavila a předložila České národní bance *obchodní plán*, na základě kterého bude ČNB rozhodovat o tom, zda registraci firmě poskytne či nikoliv. Tento zamýšlený plán musí být podložený reálnými ekonomickými propočty spolu s komentářem k jednotlivým položkám plánu, který vždy obsahuje základní východiska, na kterých je plán postaven, a popis způsobu zajištění jednotlivých činností vykonávaných podle zákona.

Obchodní plán společnosti by měl mít následující strukturu:

- Titulní strana

Tato část by obsahovala především logo, kontaktní údaje, sídlo a základní údaje o společnosti.

- Shrnutí

Zde by byl jakýsi zkrácený podnikatelský plán, který by obsahoval přehled o nejdůležitějších bodech záměru. Společnost by zde postihla nejdůležitější složky svého podnikání, např.: plněnou potřebu trhu, konkurenční výhodu, ziskovost apod.

- Popis společnosti

Tato část by obsahovala základní informace o společnosti, vize, eventuálně partnery apod.

- Produkt v tomto případě služba

Jak bude společnost úspěšná v poskytování služeb na devizovém trhu, závisí na míře saturace potřeb trhu. Měl by zde být obsažen popis služby, konkurenční srovnání, postupy a zabezpečení.

- Analýza trhu

Společnost by měla analyzovat jak oborové tak i obecné prostředí.

- Strategie a implementace

Tato část vychází z výše stanovené vize společnosti a opírá se o provedené výzkumy a zjištěné informace, a to v oblasti marketingu/propagace a prodeje.

➤ Tým

Sem patří organizační struktura, management společnosti, vyčíslení pracovníků, náklady, apod.

➤ Finanční analýza

Finanční plán představuje zdroje financování podniku, jejich alokaci a následně ziskovost. Vycházela by z Rozvahy společnosti, Výkazu zisků a ztrát.

➤ Přílohy

S tímto souvisí také stanovení strategie rozvoje činnosti společnosti RAMOZ s.r.o. Tato strategie by se měla zaměřit na zvýšení počtu klientů a objemu prodeje.

Další podmínkou pro získání povolení ČNB je vypracování *návrhu vnitřních předpisů*. V současné době jsou vnitřní směrnice společnosti RAMOZ s.r.o. dostatečné pouze pro výkon směnářenské činnosti ve valutách nikoliv však dostačující pro poskytovatele platebních služeb malého rozsahu.

Z předpisu musí být jasné, kdo jej vydává, musí být vydán písemně a nesmí být v rozporu s právními předpisy. Návrh vnitřních předpisů by mohl mít následující strukturu:

➤ Interní předpis č. x/2014

➤ Úvodní ustanovení

Společnost RAMOZ s.r.o., IČ: 26915197, se sídlem: (dále jen „společnost“) je společností poskytující směnářské služby.

➤ článek I - Sledování cíle

Tímto interním předpisem jsou upraveny práva a povinnosti zaměstnanců, spolupracovníků a dalších osob a subjektů vystupujících jménem společnosti, spojená s povinnostmi společnosti vyplývajících ze zákona o platebním styku, zejména

povinnostmi k ochraně svěřených peněžních prostředků dle § 20, Zákona o platebním styku.

➤ článek II - Zaměření předpisu

Zde by bylo charakterizováno, co se rozumí pod pojmem „peněžní prostředky“, např. bankovky, mince a bezhotovostní finanční prostředky svěřené společnosti ze smluvních vztahů. Předpis má odlišit peněžní prostředky svěřené společnosti k provedení platební transakce.

➤ článek III - Závaznost předpisu

Společnost, zaměstnanci společnosti a všechny osoby a subjekty podílející se na provozu společnosti jsou povinni dodržovat pravidla pro správu peněžních prostředků, která je popsána v dalších oddílech interního předpisu.

➤ článek IV - Pravidla pro správu peněžních prostředků

Společnost drží odděleně peněžní prostředky klientů od vlastních peněžních prostředků v souladu s § 20, odst. 1 zákona) a vede následující bankovní účty:

- a) Vlastní účet
- b) Devizový účet v CZK
- c) Devizový účet v EUR
- d) Devizový účet v USD

Vlastním účtem společnosti je účet, na kterém společnost drží peněžní prostředky odlišné od peněžních prostředků svěřených jí k provedení platební transakce ve smyslu § 20 odst. 1 zákona o platebním styku. Účty uvedené pod písmeny b) až d) jsou účty určené pro držení platebních prostředků svěřených společnosti k provedení platební transakce ve smyslu § 20 odst. 1 zákona o platebním styku.

Na účty označené písmeny b) až d) nesmějí společnost, jakož i zaměstnanci a všechny osoby a subjekty se společností spolupracující a podílející se na provozu společnosti vkládat vlastní peněžní prostředky. Porušení této povinnosti, resp. zákazu se považuje

za hrubé porušení pracovní kázně, případně za porušení smlouvy podstatným způsobem.

- článek V - Výčet a popis jednotlivých účtů
- článek VI - Ochrana dispozic s peněžními prostředky na účtech vedených v článku IV
- článek VII - Povinnosti společnosti v případě neurčených peněžních prostředků pro platební transakce
- článek VIII - Pověření osob k provádění platebních příkazů
- platnost předpisu

Aby klienti mohli mít možnost využívat služeb trvale, je nutné s nimi uzavřít obecnou *rámcovou smlouvu*. Dále se u řízení vstupů a výstupů mění skutečnost, kdy dochází k provedení směnného obchodu. Aby mohl být ve stanovený čas obchod realizován, je nutné, bezprostřední odeslání příslušných peněžních prostředků klientem, a to bezprostředně, bezhotovostně po sjednání všech nezbytných náležitostí obchodu. V praxi probíhá toto sjednání především prostřednictvím telefonního hovoru a dojednané podmínky obchodu jsou následně zaneseny do písemného potvrzení o sjednání obchodu a nejčastěji v elektronické podobě odeslány klientovi. RAMOZ s.r.o. může ještě požadovat zpětné zaslání podepsané „konfirmasi“ klientem. Důležitými informacemi, náležitostmi k obchodu, které jsou vyjednané v rámci telefonního rozhovoru, pak jsou: druh a množství měny, směnný kurz, datum a způsob vypořádání obchodu.

3.5.4 Řízení výstupních operací

Řízení vstupních a výstupních operací zde úzce souvisí. Společnost RAMOZ s.r.o. musí *vypracovat systém vnitřních zásad*. Vyplývá to mimo jiné z požadavků České národní banky a také z významného omezení platebních institucí malého rozsahu, a to v limitu provedených platebních transakcí. Pro klienta firmy není tato problematika relevantní, jelikož zákazník zde sleduje především poměr kvality a ceny provedené služby, respektive směny, ale v krajních případech může mít právě limit pro provedení

platebních transakcí v konečném důsledku vliv na nerealizaci obchodu. Proto společnost RAMOZ s.r.o. musí v interních normách jasně stanovit, jakým způsobem bude prakticky zabezpečeno, že nedojde k dosažení limitu provedených platebních transakcí.

Zjednodušující variantou, se kterou společnost může pracovat, je *pevné zakotvení maximálního měsíčního limitu vztahujícího se k částce 3.000.000,- EUR*. Těsně před dosažením tohoto limitu (např. u hodnot 2.700.000,- EUR) jsou již všechny následně přijaté požadavky k provedení platebních transakcí kompetentní osobou vyhodnocovány a následně schvalovány tak, aby v žádném měsíci nedošlo k překročení částky 3.000.000,- EUR. Pokud by společnost stanovila pevnou měsíční hranici pro platební transakce, může se stát, že tato by omezovala její podnikatelskou činnost s vlivem na naplnění požadavků svých klientů.

3.5.5 Marketing a odbyt

Pro klienty, kteří vyhledávají devizové služby je podstatný *Seznam regulovaných a registrovaných subjektů finančního trhu*, který je zveřejněn a průběžně aktualizován na internetových stránkách České národní banky. Tento seznam obsahuje kromě výčtu konkrétních povolených platebních služeb, také informace o dalších vazbách v rámci působení společnosti na finančním trhu, kontaktní informace, případné webové odkazy a další relevantní informace o firmě, které mohou sloužit klientům jako vodítko při rozhodování o vhodném poskytovateli služeb.

Dalším nástrojem, kterým by se společnost nejen zviditelnila, ale také otevřela další komunikační kanál s klienty, by byl vlastní *webový portál*. Kromě základních informací o společnosti a kontaktních údajů, by zde klient mohl okamžitě najít valutový a devizový kurzovní lístek, měl možnost sledování vývoje kurzů. Evidentně by se daly stránky doplnit kurzovým kalkulátorem, kde by okamžitě zákazník věděl, kolik zaplatí za nákup či prodej peněžních prostředků dané měny. Mimo jiné by portál obsahoval i podmínky pro výměnu valut a devizové obchodování. Grafické zpracování úvodní strany webového portálu společnosti RAMOZ s.r.o. tak, jak by mohl vypadat, je zobrazen v příloze č. 5.

3.5.6 Servisní obsluha

Řada klientů společnosti RAMOZ s.r.o. se dotazuje na možnosti vkládání prostředků na účet, který mají vedený v bance. Tato servisní služba by mohla být realizována po získání registrace poskytovatele platebních služeb malého rozsahu. Právě tímto servisem by se společnost odlišila od stávající konkurence, která působí ve Znojmě. Aniž by tedy klient musel opustit kancelář, domov, stačí telefonicky sjednat obchod a dále jej realizovat tak, že klient převede např. CZK na účet společnosti k tomu určený a ta mu obratem pošle prostředky v požadované měně např. EUR.

Zde je pro RAMOZ s.r.o. důležité, v jaké bankovní instituci bude mít speciální účty vedeny, zda je otevřít pouze v jedné bance nebo je postupně rozšířit i o další bankovní instituce. Prozatím společnost preferuje účty spravované Komerční bankou a.s., kde je dlouholetým klientem a řada podnikatelských subjektů, se kterými v současné době směňuje valuty, zde má také své účty. Bezhotovostní obchody probíhající v rámci jedné bankovní instituce jsou časově výrazně méně náročné než devizové operace mezi dvěma bankami.

Dalším prvkem, kterým by společnost RAMOZ s.r.o. mohla navázat dlouhodobé pracovní vztahy s klienty, by byl *VIP zákaznický program*, který by byl veden pro pravidelné klienty. Do tohoto programu by byli automaticky zařazeni klienti, jejichž objem prostředků by byl 5.000,- EUR a výše a klienti s nižším objemem směny by pak měli nárok na slevu v případě opakovaných návštěv, např. každý 5. obchod v hodnotě nad 1.000,-EUR by byl odměněn slevou na kurzu.

3.5.7 Zhodnocení hodnotového řetězce

Návrh na rozšíření služeb vede k vytvoření hodnoty pro zákazníka, zejména u klientského segmentu s objemem prodeje nad 5.000,- EUR. Vzhledem ke strategii diverzifikace společnosti došlo ke změnám hlavně v oblasti výroby (rozšíření služeb), marketingu a servisních služeb. Právě tyto primární aktivity hrají významnou roli při tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. V podpůrných (sekundárních) aktivitách došlo k výrazné změně v oblasti infrastruktury společnosti.



Obr. 16: Hodnotový řetězec – Míra vzniku hodnoty (Upraveno dle [28])

Výroba a provoz

Právě v této oblasti dochází k zásadnímu odlišení poskytovaných služeb od nejužší konkurence společnosti RAMOZ s.r.o. Devizové operace by měly klientům segmentu nad 5.000,- EUR poskytnout požadovanou rychlost a bezpečnost provedení sjednaných obchodů. Úzce tedy tento proces souvisí s výstupními operacemi.

Marketing a odbyt

Doposud z marketingových aktivit tvořila zásadní hodnotu pouze tvorba ceny. Tuto je nutné zachovat, avšak je potřeba tuto oblast dále rozvíjet a doplnit o další aktivity. Právě aktualizovanou prezentací webových stránek společnosti získají klienti včasné a potřebné informace o aktuálních kurzech, podmínkách devizového obchodu, provozní době, kontaktech apod.

Servisní služby

V současné době je společnost vázána legislativou, pro posílení některých servisních služeb. Získáním PPSMR se jí otevře další možnost, vytvoření hodnoty pro zákazníka, a to ve formě přímých vkladů prostředků na účet klienta. Další výhodu získá

vypracováním VIP zákaznického programu, který vytváří hodnotu pro zákazníka ve formě zvýhodněných kurzů poskytnutých jen stálým klientům.

Infrastruktura společnosti

Uvedené změny výrazně zasáhnou do infrastruktury společnosti. Její chybné propracování může negativně ovlivnit přístup k zákazníkovi. Jde zejména o administrativní činnosti potřebné ke správné realizaci devizových obchodů s klientem.

3.6 Celkové náklady, výnosy a zisky na realizaci návrhů

Jak jsem psala výše v kapitole 3.5.1, každý subjekt, který chce poskytovat bezhotovostní obchody s cizí měnou, musí obstarat tři skupiny dokumentů: licenční, systém vnitřních zásad a obchodní dokumenty. Tuto dokumentaci nelze okopírovat od jiného poskytovatele. ČNB již udělilo několika subjektům pokutu za kopírování dokumentace a jejího nesprávného využití. Společnost RAMOZ s.r.o., jako žadatel PPSMR má několik možností, jak tyto dokumenty obstarat:

➤ Sestavení ve vlastní režii

Z konzultace při zjišťování informací o uvedené problematice jsem zjistila, že tyto snahy končí v okamžiku, kdy je společnost po podání licenčních dokumentů vyzvána Českou národní bankou k odstranění nedostatků nebo doplnění informací. Největším úskalím pro společnost je vypracování plánu obchodní činnosti na 12 měsíců alespoň v rozsahu účetní závěrky – tj. vyprojektování účetnictví na rok dopředu včetně platebních služeb na základě dosavadních hospodářských výsledků, kdy je ČNB srovnává s údaji, které má k dispozici, přičemž vychází z výkazů nakoupených a prodaných valut, účetní závěrky poslané do obchodního rejstříku apod.

➤ Oslovení advokáta

Tato možnost většinou končí neúspěchem, a to z toho důvodu, že advokáti s touto problematikou mají minimální zkušenosti a nezaručí se za kladný výsledek. Už vůbec nemají zájem konstruovat účetnictví na rok dopředu. Nevýhodou pro společnost je také fakt, že nikdy neví, kolik za tyto služby zaplatí, jelikož si většinou advokáti účtují

hodinovou sazbu a zpravidla opomenou sdělit, kolik hodin na tuto službu budou potřebovat.

➤ Využití služeb zprostředkovatele

Společnost RAMOZ s.r.o. má možnost registraci poskytovatele platebních služeb malého rozsahu získat prostřednictvím externí společnosti. Pro tuto variantu jsem zvolila služby společnosti IDEA 4 systems s.r.o. Jde o společnost působící na trhu od roku 2009, za tuto dobu však získala velice kladné reference právě od konkurenčních subjektů, které jsem zmiňovala v kapitole 2.3.4. Mimo jiné poskytují služby v různých formách, a to od jednotlivých produktů až po trvalou spolupráci nebo outsourcing.

Společnost IDEA 4 systems s.r.o. vystupující jako zkušený poradce v oblasti PPSMR, vytváří všechny tři skupiny dokumentů klientovi přímo „na míru“, navíc tyto typy dokumentů poskytuje jako samostatnou službu, jelikož ne každý subjekt potřebuje zpracovat vše, například může mít již licenci zpracovanou od advokáta. Předpokládám však, že společnost RAMOZ s.r.o. nemá žádný z uvedených dokumentů, proto do nákladů zahrnu vše potřebné. [35]

Služba	Cena
Licenční dokumenty	25 000,00 Kč
Systém vnitřních zásad	17 000,00 Kč
Obchodní dokumenty	28 000,00 Kč
Celkem	70 000,00 Kč

Tab. 9: Náklady na zprostředkovatele (Zdroj: [35])

V tabulce č. 9 jsou náklady dle ceníku společnosti IDEA 4 systems s.r.o. Uvedené ceny jsou konečné, včetně daní, ale je možné poskytnout slevu 10 % při objednání všech tří typů dokumentů. Společnost IDEA 4 systems s.r.o. k uvedeným službám zahrnuje také nezbytné poradenství a výklad.

Dalším nákladem společnosti RAMOZ s.r.o. je správní poplatek za žádost o PPSMR, a to ve výši 10.000,- Kč. Celkové náklady společnosti jsou uvedeny v následující tabulce č. 10.

Služba	Cena
Licenční dokumenty	25 000,00 Kč
Systém vnitřních zásad	17 000,00 Kč
Obchodní dokumenty	28 000,00 Kč
Sleva 10 %	7 000,00 Kč
Správní poplatek	10 000,00 Kč
Celkem	73 000,00 Kč

Tab. 10: Celkové náklady na pořízení povolení (Zdroj: [35])

Další položkou, která je nákladová pro společnost RAMOZ s.r.o., je cena za webový portál, na kterém by se prezentovala. Pro tuto oblast jsem zvolila služby firmy PH Design, se kterou již mám osobní zkušenost. Výroba webových stránek je individuální a o cenách, které jsou uvedeny v tabulce č. 11, je možné ještě dále jednat. Každopádně pro přehled nákladů na uvedenou problematiku jsou tyto informace dostačující. [36]

Společnost RAMOZ s.r.o. nemá doposud žádný návrh webových stránek, proto využije služby společnosti komplexně. Bude potřeba grafického návrhu webových stránek dle požadavků, na který naváže naprogramování těchto www stránek. Dále je potřeba správa těchto www stránek, kde bude důležitá především aktualizace. V dnešní době se řeší jednoduchá správa vytvořením administrace k webovému portálu tak, aby si klient mohl upravovat stránky sám. Nicméně RAMOZ s.r.o., by využil, pro začátek základní měsíční balíček MICRO, který zahrnuje 4 hodiny práce (tedy 850,- Kč/hod.) s tvorbou a správou internetové prezentace, technickou podporou a konzultacemi. Mimo jiné jsou v ceně poskytnuty také následující služby:

- úpravy a aktualizace obsahu webových stránek, textů, obrázků, grafické práce, psaní textů, změny struktury webu;
- sledován umístění webu ve vyhledávačích, doporučení na změny pro lepší pozice;
- optimalizace webových stránek pro vyhledávače;
- pravidelné sledování obsahu webu a doporučení na změny;
- vyhledávání příležitostí na internetu a jejich doporučování;

- sledování nejnovějších trendů a informování o nich;
- sledování konkurenčních webových stránek.

	Služba	Cena
Ceník výroby webových stránek	Grafický návrh	7 000,00 Kč
	Redakční systém	12 000,00 Kč
	Celkem	19 000,00 Kč
Cena správy webových stránek	Balíček MICRO	3 400,00 Kč
	Celkem	22 400,00 Kč

Tab. 11: Celkové náklady na www stránky (Zdroj: [36])

Celkové náklady společnosti RAMOZ s.r.o. jsou tedy ve výši **95.400,- Kč**, kdy jde prakticky o jednorázové náklady, mimo balíčku MICRO, kde by se společnost rozhodovala, kolik měsíců by balíček takto chtěla využívat.

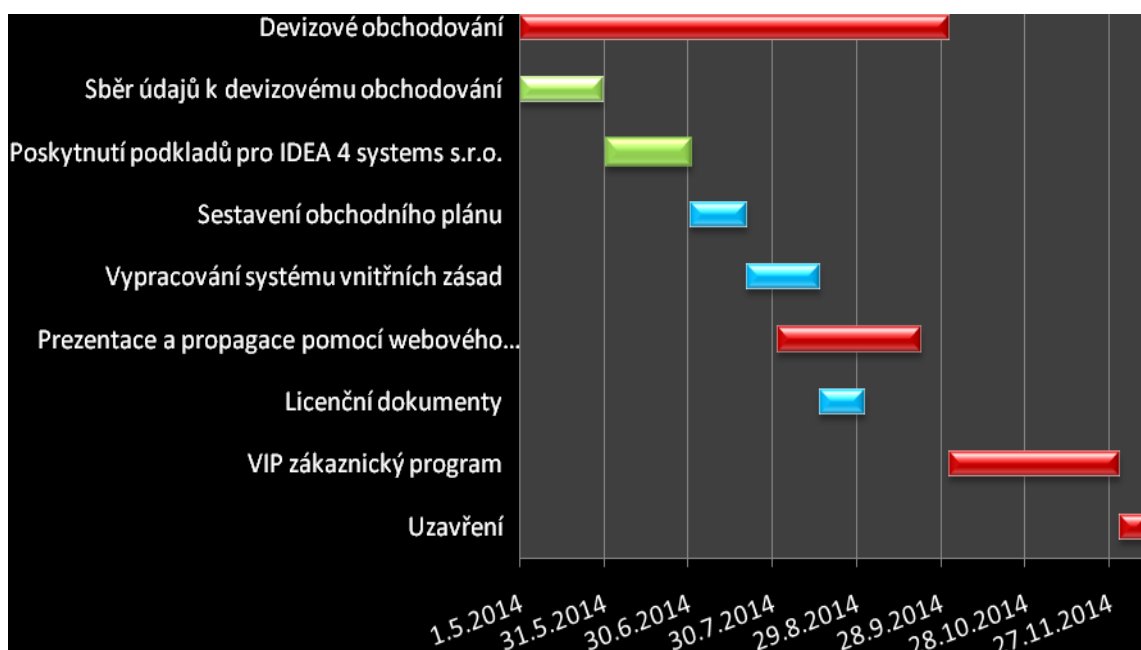
Co se týče návratnosti výše uvedených nákladů, tak při průměrném rabatu **0, 15 Kč** musí společnost RAMOZ s.r.o. prodat asi **650.000,- EUR** (přesně 636.000,- EUR, aby se společnosti vrátilo přímo 95.400,- Kč). Při současných obchodních výsledcích je to částka, která se společnosti vrátí průměrně do 8 pracovních dnů.

3.7 Časový harmonogram realizace návrhů

Časový harmonogram pro realizaci návrhů byl vytvořen tak, aby společnost RAMOZ s.r.o. mohla začít naplno poskytovat služby devizového obchodování od 1. 1. 2015.

Předpokládá se, že společnost RAMOZ s.r.o. začne s rozšiřováním svých služeb již od měsíce května tohoto roku. Jednatelé společnosti začínají se zjištěním a sběrem informací o možnostech devizového obchodování (volba typu vstupu na devizový trh a využití služeb zprostředkovatele), a to až do června. Na uvedeném potom závisí další

činnosti, a to sestavení obchodního plánu na období 12 měsíců, ustanovení strategie rozvoje činnosti a vypracování kontrolního systému. Dále vypracování návrhu vnitřních předpisů upravujících zabezpečení ochrany peněžních prostředků svěřených k provedení platební transakce. S těmito činnostmi bude společnost RAMOZ s.r.o. pomáhat zprostředkovatel, a to společnost IDEA 4 systems s.r.o. Tyto činnosti by měly být vyřízeny do konce měsíce září, jelikož poté má Česká národní banka 1 měsíc na vyjádření stanoviska, zda je předložená dokumentace pro žádost k devizovému obchodování v pořádku či nikoliv a bude-li poskytnuto povolení k činnosti PPSMR. Případně je zde časová rezerva na opravy či doplnění informací potřebných pro ČNB. S tímto také nepřímo souvisí zapracování na propagaci společnosti, a to prostřednictvím vlastního webového portálu, jehož vizuální podoba je zobrazena v příloze č. 5. Na uvedené by pak měl navazovat VIP zákaznický program, který sestavuje vedení společnosti. Následující obrázek 17 – Ganttův diagram znázorňuje časové úseky činností potřebných k navrhovaným změnám.



Obr. 17: Ganttův diagram (Zdroj: vlastní zpracování)

3.8 Rizika spojená s realizací návrhů řešení

Vzhledem ke skutečnosti, že na poskytovatele platebních služeb malého rozsahu není již kladen požadavek na základní kapitál, který byl dříve pro držitele devizových licencí ve výši 10 mil. Kč, je jistým rizikem, že společnost nebude dostatečně finančně zabezpečena pro provádění všech obchodů z vlastních držených zdrojů a zároveň v požadované měnové struktuře.

Dalším možným rizikem může být nedostatečné řízení peněžních transakcí s ohledem na rizika plynoucí z kurzových ztrát a dalších nákladů na směnné operace s cílem dosažení co nejvýhodnější hodnoty směnného kurzu.

S příchodem možnosti vedení platebních účtů klientů u společnosti může dojít k riziku, které je spojené se správou finančních prostředků svěřených k provádění transakcí. Tímto by společnost mohla ztratit důvěru svých klientů.

Určitým rizikem je pro společnost také reakce klientů. Ze strany zákazníků je možné, že pro ně nebudou uvedené služby zajímavé nebo si již vybudovali obchodní vztah s jinou konkurenční směnárenskou společností.

Rizikem je pro společnost také možné zrušení registrace poskytovatele platebních služeb malého rozsahu Českou národní bankou, pokud budou porušeny povinnosti stanovené zákonem.

3.9 Přínosy návrhů řešení

Společnost RAMOZ s.r.o. by v rámci návrhů měla získat za minimální investiční náklady, které jsou uvedeny v kapitole 3.6, maximální užitek. Pro tuto firmu by získání povolení k devizovému obchodování znamenalo především udržení stávajících klientů, kteří obchodují s objemem prostředků nad 5.000,- EUR a preferují, ať z bezpečnostních či flexibilních důvodů, bezhotovostní směnu finančních prostředků.

Díky rozšíření služeb společností RAMOZ s.r.o. vznikly nové kombinace hodnot pro zákazníka a odolnosti vůči konkurenci. Jedinou transakcí je možné nakoupit či prodat cizí měnu a následně zaslat platbu dále obchodním partnerům. Toto, je výhoda, kterou

místní konkurence nemůže imitovat, jelikož je svázána platnou legislativou, která ji omezuje. Dalším přínosem je rychlost provedení realizovaných obchodů, která je taktéž hůře imitována konkurencí, jelikož ta je závislá na provozovnách určených ke směně, vyžadující vždy osobní návštěvu klienta.

Dále zde má RAMOZ s.r.o. možnost získat nové klienty devizového trhu. Tímto rozšířením stávajících služeb získá výraznou konkurenční výhodu oproti směnárnám, se kterými se setkává na místním trhu.

Webová prezentace společnost podpoří po marketingové a komunikační stránce s klienty, a to stávajícími i novými. Pro klienta je hodnotné získat včas informace o kurzech dle aktuálního vývoje na trhu. Směnárny v regionu jsou malého rozsahu a fungují stejně jako doposud společnost RAMOZ s.r.o., bez prezentace a s klienty komunikují zejména přes mobilní telefon. Aktualizace vlastního webového portálu pro ně není atraktivní. VIP zákaznický program pak už jen může utužit vztahy mezi společností RAMOZ s.r.o. a klienty. Obdobný zákaznický program si může vytvořit každý ze směnářských subjektů, otázkou však zůstává, zda bude dostatečně zajímavý, aby klienty nejen přitáhnul, ale především udržel jejich přízeň.

Hodnota pro zákazníka	Velmi vysoká		Devizové obchodování	Rychlost realizace obchodu		
	Vysoká			Včasné a aktuální informace	VIP zákaznický program	
	Průměrná					
	Nízká					
	Velmi nízká					
Konkurenční výhoda identifikována z HŘ		Velmi nízká	Nízká	Průměrná	Vysoká	Velmi vysoká
Schopnost imitace						

Tab. 12: CR/CV matice - schopnost imitace konkurencí (Upraveno dle: [3, s. 104])

Přínosem společnosti RAMOZ s.r.o. je také posun v úrovni konkurenceschopnosti, které jsem definovala v teoretické části kap. 1.3. První úroveň, tedy kvalifikační, která je spojena s vytvořením nutného základu, umožňujícím firmě zapojit se do konkurence, společnost RAMOZ s.r.o. dosahovala v počátcích své existence. Splnila nutné podmínky dané legislativou a dostala se tak na směnářský trh. V současnosti

společnost RAMOZ s.r.o. dosahuje takové úrovně, že je schopna naplnit své cíle, aniž by významným způsobem ohrožovala ostatní konkurenty, jde tedy o seberealizační úroveň. Právě rozšířením služeb se dostává do konfrontace se svými rivaly. Získáním povolení k devizovému obchodování společnost bude dosahovat cílů, kterými bude omezovat konkurenci na místním trhu.

RAMOZ s.r.o. by měla první rok devizového obchodování kvartálně zhodnocovat a rozvažovat, zda a jak je zavedení devizového obchodování pro společnost úspěšné či nikoliv. Vzhledem k dosavadnímu zájmu VIP klientů se dá předpokládat, že tento krok bude pro společnost přínosem a aktivita s ním spojená umožní firmě získat potřebnou konkurenční výhodu.

Obecně konkurenční prostředí je značně proměnlivé. RAMOZ s.r.o. by měla mimo svých výsledků také sledovat, co se děje v jejím okolí, jak reagují zákazníci a zejména pak konkurence samotná. Nabízí se zde myšlenka, že realizace devizového obchodování vyvolá u místní konkurence zájem společnost RAMOZ s.r.o. napodobit případně nahradit. Proto je důležité, aby si společnost byla schopna vybudovat a udržet trvalé obchodní vztahy se svými klienty. Pro místní konkurenci by mělo být obtížnější získání povolení pro devizové obchodování, a to vzhledem k velikosti směnárny na Znojemsku. Jde o rozšíření služeb, které je náročné především časově a na schopnosti pověřených pracovníků.

Společnost RAMOZ s.r.o. se však díky získání povolení stane „nováčkem“ na konkurenčním devizovém trhu. Zde se objeví noví hráči a otázkou je, jak se RAMOZ s.r.o. se svou novou rolí vypořádá. Nepředpokládám, že by měla výrazně ohrožovat na tamním trhu stávající konkurenci, nicméně bude jistě usilovat o její vyrovnání.

Vedení společnosti se domnívá, že již po 6 měsících bude schopno vyhodnotit úspěšnost nového nastavení strategie společnosti.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit návrh na posílení konkurenceschopnosti společnosti RAMOZ s.r.o., která vede svou obchodní činnost ve finanční oblasti, konkrétně ve směnářství.

Na začátku této práce byly teoreticky shrnuty poznatky z odborné literatury týkající se uvedené problematiky.

V analytické části jsem definovala konkurenční prostředí společnosti. Provedla jsem obecnou analýzu v kapitole 2.2, a to pomocí metody PEST. Dále jsem navázala analýzou oborového okolí uvedenou v kapitole 2.3. K uvedenému jsem využila Porterovu analýzu pěti sil, kde jsem pokračovala definování vnitřních faktorů společnosti pro nastínění aktuální situace ve společnosti, a to metodou 7-S. Pro zobrazení finančního přehledu jsem využila Rozvahu a Výkaz zisku a ztrát společnosti. Dále byla provedena analýza hodnotového řetězce a zakončení celé analytické části bylo pomocí SWOT analýzy.

Závěrem diplomové práce jsem z výše uvedených analýz vypracovala návrhy, které by vedly k posílení konkurenceschopnosti společnosti RAMOZ s.r.o., pomohli jí získat konkurenční výhodu oproti firmám, se kterými se setkává tato společnost při každodenním boji na znojemském trhu. Zároveň uvedené návrhy předpokládají, že se společnosti otevře cesta k novým klientům. Rozšíření služeb o možnosti obchodování na devizovém trhu by mělo vést kromě odlišení se od stávající konkurence také k udržení současné klientely. Aby bylo naplněno stanovených cílů, je potřeba realizovat několik změn, které jsou uvedeny v závěrečné části práce.

Společnost RAMOZ s.r.o. čeká náročná práce, pokud chce skutečně posílit svoji konkurenceschopnost na trhu. Aby si však udržela předpokládané konkurenční výhody, kterých by měla dosáhnout, je nutné neustále mapovat své konkurenční prostředí, být flexibilní a informovaný, jak o změnách na trhu, tak i o potřebách svých zákazníků. Je nutné, aby se společnost i nadále rozvíjela a neustále na změny reagovala.

LITERATURA

Knihy

[1] BEDNARČÍK, Z. *Strategický marketing*. Karviná, 2007. 203 s.
ISBN 978-80-7248-436-2.

[2] MAGRETTA, Joan. *MICHAEL PORTER JASNĚ A SROZUMITELNĚ. O konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press., 2012. 231 s.
ISBN 978-80-7261-251-2.

[3] ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

[4] EATWELL, J., MILGATE, M., NEWMAN, P. *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*. 1. vyd. Palgrave Macmillan, 1987. 4194 s. ISBN 978-09-3585-910-2.

[5] PORTER, Michael E. *Competitive advantage*. New York: Free Press., 1985. 558 s.
ISBN 0-684-84146-0.

[6] VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

[7] PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press., 1980. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.

[8] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera (Jak vytvářet a ovládnout nové trhy)*. 1. vyd. Praha: Management Press., 2000. 258 s. ISBN 978-80-726-1010-4.

[9] JANEČKOVÁ, Ludmila, VAŠTÍKOVÁ Miroslava. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

[10] LOWENDAHL, B. R. *Strategic management of professional service firms*. 3rd ed. Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005. 227 s. ISBN 87-630-0127-6.

[11] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing a management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007b. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[12] KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007a. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Internetové zdroje

[13] POHLED Z VENKU. *Pohled z venku* [online]. 12. 7. 2013 [cit. 2013–12-22]. Dostupné z: <http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhorsiz-cele-eu>

[14] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Dohled nad směnárny. *CNB.cz* [online]. © 2003 – 2014 [cit. 2014–01-22]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/dohled_financi_trh/vykon_dohledu/postaveni_dohledu/smenarny/index.html

[15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. 21. 3. 2014 [cit. 2014–02-18]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

[16] FINANCE.CZ. Úrokové sazby ČNB. *Finance.cz* [online]. © 2000 – 2014 [cit. 2014–02-22]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>

[17] VELKEJ KUK. Devizové kurzy ČNB. *Velkejkuk.cz* [online]. © 2002 – 2014 [cit. 2014–01-14]. Dostupné z: <http://velkejkuk.cz/devizove-kurzy-cnb/meny/EUR/2013/>

- [18] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zahraniční obchod se zbožím podle pohybu zboží (příhraniční pojetí) – časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 25. 2. 2014 [cit. 2014–02-27]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vzoph_cr
- [19] FINANCE.CZ. EU: DPH v roce 2014. *Finance.cz* [online]. © 2000 – 2014 [cit. 2014–03-15]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/413145-eu-dph-v-roce-2014/>
- [20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad* [online]. 22. 1. 2014 [cit. 2014–01-27]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad* [online]. 1. 2. 2013 [cit. 2014–02-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_znojmo
- [22] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Seznamy a evidence. *CNB.cz* [online]. © 2003 – 2014 [cit. 2014–01-22]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/seznamy/index.html
- [23] FINANČNÍK. *Finančník.cz* [online]. © 2009 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.financnik.cz/komodity/zkusenosti/obchodujeme-forex-1.html>
- [24] KURZYCZ. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 – 2014 [cit. 2014–03-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/koupe-prodej-vymena-valut/>
- [25] PATRIAONLINE. *Patria.cz* [online]. © 1997 – 2014 [cit. 2014–01-22]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/forex/grafy.html>
- [26] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *CNB.cz* [online]. © 2003 – 2014 [cit. 2014–01-22]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/faq/k_bezhotovostnimu_obchodu_dovani_s_cizi_menou.pdf

[27] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Dohled a regulace. *CNB.cz* [online]. © 2003 – 2014 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/povolovaci_schvalovaci_rizeni/platebni_institute/index.html

Přednášky

[28] ZICH, R. *Strategický management*. Přednáška. Brno: VUT 29. 3. 2014.

Zákony a vyhlášky

[29] Zákon č. 277/2013 Sb., o směnářské činnosti ze dne 21. srpna 2013.

[30] Zákon č. 219/1995 Sb., devizový zákon ze dne 26. září 1995.

[31] Zákon č. 136/2011 Sb., o oběhu bankovek a mincí ze dne 27. dubna 2011.

[32] Zákon č. 284/2009 Sb. o platebním styku ze dne 22. července 2009.

[33] Zákon č. 253/2008 Sb. o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu ze dne 5. června 2008.

Ostatní zdroje

[34] Rozvahy, výkazy zisku a ztrát společnost RAMOZ s.r.o.

[35] E-mailová korespondence se společností IDEA 4 systems s.r.o.

[36] E-mailová korespondence s firmou PH Design.

[37] Interní dokumentace společnosti RAMOZ s.r.o.

[38] RADOVÁ, M. *Interview*. RAMOZ s.r.o. Do Lesek 1404/43, Znojmo. 12. 1. 2013

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázky

Obr. 1: Třídídimenzionální hodnocení úspěchu firmy – 3D.....	18
Obr. 2: Úrovně konkurenceschopnosti.....	19
Obr. 3: Hodnotový řetězec dle Portera.....	21
Obr. 4: Správný analytický přístup: Proč jsou některé firmy ziskovější než jiné?	22
Obr. 5: Tři generické strategie podle Portera.....	22
Obr. 6: Kolo konkurenční strategie.....	23
Obr. 7: Kontext vytvoření konkurenční strategie.....	24
Obr. 8: Typologie konkurenčních výhod v rámci konkurenčního prostoru	25
Obr. 9: Marketingový mix služeb	32
Obr. 10: Organizační struktura společnosti	37
Obr. 11: Rozdělení směnárny.....	48
Obr. 12: Rozmístění směnárny.....	50
Obr. 13: Základní a doplňkový produkt	59
Obr. 14: Hodnotový řetězec – Míra vzniku hodnoty	71
Obr. 15: 3D pojetí cílů.....	78
Obr. 16: Hodnotový řetězec – Míra vzniku hodnoty	93
Obr. 17: Ganttův diagram.....	98

Grafy

Graf 1: Vývoj inflace od r. 2004 – 2013	41
Graf 2: Vývoj úrokových sazeb r. 2004 – 2012.....	42
Graf 3: Vývoj kurzu CZK/EUR r. 2004 – 2012	43
Graf 4: Vývoj kurzu CZK/EUR r. 2013	43
Graf 5: Vývoj bilance zahraničního obchodu r. 2004 – 2012.....	44
Graf 6: Porovnání kurzů CZK/EUR nákup r. 2013	60
Graf 7: Porovnání kurzů CZK/EUR prodej r. 2013	61

Tabulky

Tab. 1: Vývoj sazeb DPH v ČR	44
Tab. 2: Konkurence soukromých směnárů ve Znojmě	49
Tab. 3: Přehled platebních institucí v ČR	52
Tab. 4: Otevírací doba provozoven	62
Tab. 5: Vývoj finančních výnosů za období 2009 – 2012	64
Tab. 6: Ukazatele zadluženosti RAMOZ s.r.o.	66
Tab. 7: CR/CV matice – schopnost substituce konkurencí	72
Tab. 8: SWOT analýza	74
Tab. 9: SWOT matice	75
Tab. 10: Celkové náklady na pořízení povolení	96
Tab. 11: Celkové náklady na www stránky	97
Tab. 12: CR/CV matice – schopnost imitace konkurencí	100

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za r. 2009

Příloha č. 2: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za r. 2010

Příloha č. 3: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za r. 2011

Příloha č. 4: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za r. 2012

Příloha č. 5: Webová prezentace společnosti RAMOZ s.r.o.

ROZVAHA společnosti RAMOZ s.r.o. (v tis. Kč)				
AKTIVA	brutto	korekce	netto	minulé období netto
AKTIVA CELKEM	4810	-167	4643	3006
Pohledávky za upsaný základní kapitál				
Dlouhodobý majetek	1628	-167	1461	642
Dlouhodobý nehmotný majetek	872	-69	803	0
Dlouhodobý hmotný majetek	756	-98	658	642
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	3182	0	3182	2364
Zásoby				
Dlouhodobé pohledávky				
Krátkodobé pohledávky	22	0	22	12
Krátkodobý finanční majetek	3160	0	3160	2352
Časové rozlišení				
PASIVA			běžné účetní období	minulé účetní období
PASIVA CELKEM			4643	3006
Vlastní kapitál			4324	2891
Základní kapitál			200	200
Kapitálové fondy				
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku			20	20
Výsledek hospodaření minulých let			2671	1826
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)			1433	845
Cizí zdroje			319	115
Rezervy				
Dlouhodobé závazky				
Krátkodobé závazky			319	115
Bankovní úvěry a výpomoci				
Časové rozlišení				

Výkaz zisku a ztráty společnosti RAMOZ s.r.o. (v tis. Kč)		
Název položka	běžné účetní období	minulé účetní období
Výkony	12	12
Výkonová spotřeba	380	268
Přidaná hodnota	-368	-256
Osobní náklady	696	640
Daně a poplatky	1	0
Odpis dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	81	23
Ostatní provozní náklady	80	9
Provozní výsledek hospodaření	-1226	-928
Ostatní finanční výnosy	4990	3305
Ostatní finanční náklady	1967	1306
Finanční výsledek hospodaření	3023	1999
Daň z příjmů za běžnou činnost	364	226
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1433	845
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1433	845
Výsledek hospodaření před zdaněním	1797	1071

Příloha č. 1: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za r. 2009 (Zdroj: vlastní zpracování dle [34])

ROZVAHA společnosti RAMOZ s.r.o. (v tis. Kč)				
AKTIVA	brutto	korekce	netto	minulé období netto
AKTIVA CELKEM	5765	-362	5403	4643
Pohledávky za upsaný základní kapitál				
Dlouhodobý majetek	1628	-362	1266	1461
Dlouhodobý nehmotný majetek	872	-241	631	803
Dlouhodobý hmotný majetek	756	-121	635	658
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	4137		4137	3182
Zásoby				
Dlouhodobé pohledávky				
Krátkodobé pohledávky	59		59	22
Krátkodobý finanční majetek	4078		4078	3160
Časové rozlišení				
PASIVA			běžné účetní období	minulé účetní období
PASIVA CELKEM			5403	4643
Vlastní kapitál			5307	4324
Základní kapitál			200	200
Kapitálové fondy				
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku			20	20
Výsledek hospodaření minulých let			4104	2671
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)			983	1433
Cizí zdroje			96	319
Rezervy				
Dlouhodobé závazky				
Krátkodobé závazky			96	319
Bankovní úvěry a výpomoci				
Časové rozlišení				

Výkaz zisku a ztráty společnosti RAMOZ s.r.o. (v tis. Kč)		
Název položka	běžné účetní období	minulé účetní období
Výkony	12	12
Výkonová spotřeba	739	380
Přidaná hodnota	-727	-368
Osobní náklady	965	696
Daně a poplatky	1	1
Odpis dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	196	81
Ostatní provozní náklady	3	80
Provozní výsledek hospodaření	-1892	-1226
Ostatní finanční výnosy	4508	4990
Ostatní finanční náklady	1384	1967
Finanční výsledek hospodaření	3124	3023
Daň z příjmů za běžnou činnost	249	364
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	983	1433
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	983	1433
Výsledek hospodaření před zdaněním	1232	1797

Příloha č. 2: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za r. 2010 (Zdroj: vlastní zpracování dle [34])

ROZVAHA společnosti RAMOZ s.r.o. (v tis. Kč)				
AKTIVA	brutto	korekce	netto	minulé období netto
AKTIVA CELKEM	6856	-558	6298	5403
Pohledávky za upsaný základní kapitál				
Dlouhodobý majetek	1628	-558	1070	1266
Dlouhodobý nehmotný majetek	873	-414	459	631
Dlouhodobý hmotný majetek	755	-145	611	635
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	5228		5228	4137
Zásoby				
Dlouhodobé pohledávky				
Krátkodobé pohledávky	144		144	59
Krátkodobý finanční majetek	5084		5084	4078
Časové rozlišení				
PASIVA			běžné účetní období	minulé účetní období
PASIVA CELKEM			6298	5403
Vlastní kapitál			6202	5307
Základní kapitál			200	200
Kapitálové fondy				
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku			20	20
Výsledek hospodaření minulých let			5087	4104
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)			895	983
Cizí zdroje			96	96
Rezervy				
Dlouhodobé závazky				
Krátkodobé závazky			96	96
Bankovní úvěry a výpomoci				
Časové rozlišení				

Výkaz zisku a ztráty společnosti RAMOZ s.r.o. (v tis. Kč)		
Název položka	běžné účetní období	minulé účetní období
Výkony	-	12
Výkonová spotřeba	536	739
Přidaná hodnota	-536	-727
Osobní náklady	979	965
Daně a poplatky		1
Odpis dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	196	196
Ostatní provozní náklady	4	3
Provozní výsledek hospodaření	-1714	-1892
Ostatní finanční výnosy	4665	4508
Ostatní finanční náklady	1833	1384
Finanční výsledek hospodaření	2832	3124
Daň z příjmů za běžnou činnost	223	249
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	895	983
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	895	983
Výsledek hospodaření před zdaněním	1118	1232

Příloha č. 3: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za r. 2011 (Zdroj: vlastní zpracování dle [34])

ROZVAHA společnosti RAMOZ s.r.o. (v tis. Kč)				
AKTIVA	brutto	korekce	netto	minulé období netto
AKTIVA CELKEM	8088	-767	7321	6298
Pohledávky za upsaný základní kapitál				
Dlouhodobý majetek	1640	-767	873	1070
Dlouhodobý nehmotný majetek	872	-586	286	459
Dlouhodobý hmotný majetek	768	-181	587	611
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	6448		6448	5228
Zásoby				
Dlouhodobé pohledávky				
Krátkodobé pohledávky	15		15	144
Krátkodobý finanční majetek	6433		6433	5084
Časové rozlišení				
PASIVA			běžné účetní období	minulé účetní období
PASIVA CELKEM			7321	6298
Vlastní kapitál			2062	6202
Základní kapitál			200	200
Kapitálové fondy				
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku			20	20
Výsledek hospodaření minulých let			982	5087
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)			860	895
Cizí zdroje			5257	96
Rezervy				
Dlouhodobé závazky			300	-
Krátkodobé závazky			4957	96
Bankovní úvěry a výpomoci				
Časové rozlišení			2	-

Výkaz zisku a ztráty společnosti RAMOZ s.r.o. (v tis. Kč)		
Název položka	běžné účetní období	minulé účetní období
Výkony		-
Výkonová spotřeba	564	536
Přidaná hodnota	-564	-536
Osobní náklady	1017	979
Odpis dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	209	196
Ostatní provozní náklady	4	4
Provozní výsledek hospodaření	-1795	-1714
Ostatní finanční výnosy	5075	4665
Ostatní finanční náklady	2202	1833
Finanční výsledek hospodaření	2870	2832
Daň z příjmů za běžnou činnost	215	223
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	860	895
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	860	895
Výsledek hospodaření před zdaněním	1075	1118

Příloha č. 4: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za r. 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle [34])



Expert mezi směnárny

[Kontakty](#)

[O společnosti](#)

[Valuty - kurzy](#)

[Online kalkulačtor](#)

[Služby](#)



Ramoz s.r.o. - expert na cizí měny

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nunc eu enim eu nulla gravida placerat. Cras eu tincidunt mi, in euismod turpis. Fusce at adipiscing erat. Phasellus eget feugiat massa. Nunc tincidunt ipsum molestie, bibendum sapien vel, eleifend libero. Quisque ullamcorper nec ligula sit amet venenatis. Donec sed tristique elit, eu cursus velit. Nunc eu sapien non ligula rhoncus aliquet vel sed mi. Quisque in commodo nunc, id lobortis tellus. Cras vulputate, tortor ut volutpat varius, lectus felis laoreet sapien, quis placerat massa sem lacinia neque. Fusce nisi quam, tristique nec pretium sed, faucibus quis felis. Etiam suscipit mauris sit amet leo mollis, ut commodo odio vehicula.

[Rádi Vám zavoláme](#)

[Porovnejte nás s konkurencí](#)

[Naše reference](#)

[Kolik ušetříte?](#)

Kurzovní lístek

měna	nás.	valuty do 100 000,- Kč		valuty VIP	
		nákup	prodej	nákup	prodej
USD	1	19,60	20,20	19,900	20,100
EUR	1	27,00	27,60	27,300	27,500
GBP	1	33,20	33,90	33,400	33,800
CHF	1	22,00	22,60	22,200	22,500
JPY	100	19,20	19,90	19,500	19,800
DKK	1	3,63	3,70	3,650	3,690
NOK	1	3,33	3,40	3,350	3,390
SEK	1	3,00	3,07	3,020	3,060
CAD	1	18,00	18,60	18,200	18,500
AUD	1	18,30	18,90	18,500	18,800
PLN	1	6,45	6,70	6,500	6,650
HUF	100	8,80	9,20	8,900	9,100
HRK	1	3,55	3,72	3,580	3,700
RUB	100	54,50	58,50	56,000	58,000

RYCHLÝ KURZOVÝ KALKULÁTOR

Mám zájem nakoupit

částka EUR

Za CZK

KURZOVNÍ LÍSTKY



[▶ VALUTOVÝ kurzovní lístek](#)

[▶ DEVIZOVÝ kurzovní lístek](#)

[▶ POROVNÁNÍ kurzů měn](#)

[▶ VÝVOJ kurzů](#)

[▶ ZASÍLAT kurzy e-mailem](#)

Příloha č. 5: Webová prezentace společnosti RAMOZ s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)